



Timo Pehrman

Paremmiin puhumalla
Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella esitetään
julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston Eelin salissa
kesäkuun 18. päivänä 2011 klo 12

Lapin yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta

Copyright: Timo Pehrman
Taitto: Antti Maaninka

Jakelu: Lapin yliopistokustannus
PL 8123
FI-96101 Rovaniemi

puh. + 358 (0)40 821 4242 , fax + 358 16 362 932
julkaisu@ulapland.fi
www.ulapland.fi/lup

Painettu
ISBN 978-952-484-473-4
ISSN 0788-7604

pdf
ISBN 978-952-484-506-9
ISSN 1796-6310

Acta Universitatis Lapponiensis 212

Timo Pehrman

PAREMMIN PUHUMALLA

Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä

LUP LAPLAND UNIVERSITY PRESS
LAPIN YLIOPISTOKUSTANNUS

Rovaniemi 2011

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

© Timo Pehrman

Kansi ja taitto: Antti Maaninka

Myynti:

Tiede- ja taidekirjakauppa Tila

PL 8123

96101 Rovaniemi

p. +358 40 821 4242

fax +358 16 362 932

julkaisu@ulapland.fi

www.ulapland.fi/lup

Esipuhe

Olin nuoruudessani työnjohtajana teollisuudessa vuosina 1971 -1975. Tuolta ajalta muistan ensimmäisen työyhteisössä tapahtuneen sovittelutilanteen, johon tiedostamattani jouduin sovittelijaksi. Sain tehtäväksiannon esimieheltä A, joka oli joutunut konfliktitilanteeseen erään työntekijän kanssa. Heille oli tullut erimielisyyttä työpaikan käyttäytymissäännöistä. Esimies oli ilmaissut mielipiteensä hyvin voimakkaasti, josta johtuen työntekijä B suuttui ja pahoitti mielensä. B oli rikkonut työpaikan sääntöjä, ja lähti suuttuneena työpaikalta kotiinsa. Hän toimi tehtaalla tärkeässä tehtävässä ja oli arvostettu ammatissaan. Hänen tilalleen ei voitu järjestää ketään toista ja esimies pyysi minua sovittelemaan tilannetta. Hän ei käyttänyt sanaa sovittelu. Hän totesi, että yritä saada B takaisin töihin mahdollisimman pian. Muuten meille tulee hankaluuksia tuotannossa.

Menin saman päivän iltana tapaamaan B:tä. Tunsin hänet entuudestaan, mutta olin silti hyvin ahdistunut tilanteesta. Yritin etukäteen miettiä miten avaisin keskustelun, mutta en keksinyt mitään tilanteeseen sopivaa sanottavaa. Koputin ovelle ja sain kutsun sisään. Seisoin ovella ja toivottelin hyvää iltaa. B oli vihaisen oloinen ja keskustelimme jonkin aikaa muodollisesti yleisistä asioista. Sitten kysyin B:ltä että voisiko hän palata työhön, koska häntä tarvitaan työpaikalla. B vastasi päättäväisesti, että ” en enää milloinkaan palaa siihen työpaikkaan kaiken tämän jälkeen”.

Jatkoimme keskustelua noin kahden tunnin ajan ja koko ajan mietin mitä voisin sanoa hänelle seuraavaksi, jotta hän myöntyisi. Olin edelleen hyvin ahdistunut ja epätoivoinen. Ajattelin, että en varmaan onnistu sovittelutehtävässäni. Aina välillä kehuin hänen ammattitaitoaan, joka oli tosiaasia. Missään vaiheessa en syyttänyt häntä mistään. Kuuntelin hänen kertomuksiaan tilanteesta, mutta en ottanut kantaa suuntaan enkä toiseen.

Kahden tunnin keskustelun jälkeen ajattelin, että lähden kotiin. Olin ulko-ovella ja toivottelin hyvää yötä, jolloin B huusi perääni: ”Hyvä on, tulen huomenna kuudelta töihin”. Kiittelin ja lähdin kotiin. Koko illan mietin mitä oikein tapahtui?

Tapahtumalla oli minuun niin voimakas vaikutus, että muistan kaikki yksityiskohdatkin keskusteluistamme vaikka en niitä kirjannutkaan. Olin ahdistunut ja neuvoton, mutta onnistuin kuitenkin sovittelussa jälkeen päin ajatellen hyvin. Tiedostamattani toimin sovittelijana oikean suuntaisesti. Suhtauduin B:hen arvostavasti, enkä syyttänyt häntä mistään. Nostin koko ajan esille hänen hyvän ammattitaitonsa. Kuuntelin hänen tarinoitaan ja maltoin kuunnella häntä riittävän kauan. En pakottanut häntä vaan annoin hänen itse päättää vapaasti työhön palaamisestaan. Silloin ja myös myöhemmin ymmärsin, että sovittelussa tapahtui jotain todella tärkeää.

Sovittelukokemukseni myötä ole yhä enemmän oppinut tuosta kauan sitten tapahtuneesta yllättävästä sovittelutapahtumasta. Ymmärsin myös, B:n mielihäiriö tuli perusteellisesti käsiteltyä eikä hän menettänyt kasvojaan. Tämä oli varmaankin alkusysäys pitkälle 25 vuoden sovittelu-uralleni, jonka aloitin rikos- ja riita-asioiden sovittelijana Vantaalla. Myönteiset kokemukset sovittelusta ovat auttaneet jatkamaan ja lisäämään kiinnostustani aiheeseen. Noin 300 sovittelun jälkeen olen yhä vakuuttuneempi sovittelun toimivuudesta ja muistissani on aina edellä kuvaamani ensimmäinen sovittelu. Sovittelussa onnistuminen ei ollutkaan silloin sattumaa vaikka en tiennyt mitään sovittelun teoriasta ja metodeista. Tiedostamattani toimin restoratiivisen sovittelun periaatteiden mukaisesti.

Olen iloinen siitä, että olen voinut jatkaa ja laajentaa sovittelun ideaa myös työyhteisöihin. Aloitin työyhteisösovittelun Valio Oy:ssä vuonna 2001 luottamusmiesten toivomuksesta. He pyysivät minulta koulutusta vaikeiden ihmissuhdetilanteiden hallintaan. Olin silloin Valion koulutuspäällikkönä ja kartoitin olemassa olevia valmennusohjelmia, mutta en löytänyt riittävän ihmiskeskeisiä ohjelmia. Analyttisesti etenevät lähestymistavat eivät toimi riittävän hyvin konfliktitilanteissa. Ehdotin sovittelun idean kokeilemista, joka käynnistyi valmennusohjelman avulla. Sen jälkeen ryhdyin myös työyhteisösovittelijaksi, koska sovittelun idea näytti toimivan hyvin työyhteisöjen konfliktitilanteissa.

Kaiken tämän jälkeen olen voinut koota kokemuksiani jäljempänä olevaan väitöstutkimukseen. Toivon, että sovittelukokemukseni ja niiden yhdistäminen tutkimustuloksiin ja sovittelun teorioihin voi palvella työyhteisöjen hyvinvointia ja tuottavuuden kehitystä tulevaisuudessa.

Vaikka sovittelun tutkiminen on monessa mielessä haastavaa ja sensitiivistä, niin tutkimus onnistui odotuksiini nähden hyvin. Olen tutkimukseni aikana saanut monenlaista apua ja tukea monilta yhteistyökumppaneilta, joka on vaikuttanut merkittävästi onnistumiseen. Mielestäni tutkimuksen tekeminen on parhaimmillaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta ammattitaitoisten ja osaavien ihmisten kanssa. Onnistumisesta ja yhteistyöstä haluan kiittää seuraavia henkilöitä ja yhteisöjä:

Aloitin sovittelun tutkimisen ohjaajani professori Esa Poikelan ohjauksessa. Esan inhimillinen ja vaativa ohjaustyylini kannusti minua ja tuki erinomaisesti sensitiivisen sovitteluaiheen pohdintaa ja käsittelyä. Loppuvaiheessa sain häneltä väsymätöntä tukea ja apua suhteettoman laajaksi paisuttamani väitöskirjan tiivistämisessä ja viimeistelystä. Olen syvästi kiitollinen Esalle hänen erinomaisesta ohjauksestaan ja kärsivällisyydestään tutkimukseni aikana.

Esitän parhaimmat kiitokseni tutkimukseni esitarkastajille professori emerita Annikki Järviselle ja professori Riitta Viitalalle. Heidän perusteellinen, tarkka ja ammatillinen ohjauksensa olivat suureksi hyödyksi tutkimukseni viimeistelyvaiheessa.

MBA -tutkimukseni ohjaajalle Risto Seppäelle esitän suuret kiitokset tässä yhteydessä. Hän sai minut ajattelemaan rohkeasti jatko-opintojen mahdollisuudesta ja käynnisti minussa uskon tohtoriväitökseen.

Maisteriopintojeni kriittiselle ja perusteellisuuteen kannustavalle ohjaajalle Esko Toiviaiselle esitän suuret kiitokset. Maisteriopintojen opiskelu työn ohella aikuisiässä edellyttää ohjaajan vilpittömää sitoutumista ohjattavan tilanteeseen.

Suuret kiitokset kuuluvat Suomen sovittelufoorumin puheenjohtajalle Teuri Brunilalle. Hänen aktiivinen toimintansa Suomen sovittelutoiminnan kehittämisessä mahdollisti toiminnallisen ja taloudellisen tuen saamisen tutkimushankkeelleni. Teuri Brunilan pitkä ja laaja tuomarikokemus sekä tunnettavuus mahdollisti minulle myös erinomaisen tuen tutkimukseni aikana. Hänen kannustuksensa ja kiinnostuksensa innoitti minua monissa vaikeissa tilanteissa ja helpotti merkittävästi tutkimuksen etenemistä.

Suuret kiitokset kuuluvat tasavallan presidentti Tarja Haloselle aidosta ja arvostavasta tuesta, ymmärryksestä ja kannustuksesta sovittelua, Suomen

sovittelufoorumin toimintaa ja tutkimustani kohtaan.

Suuret kiitokset kuuluvat presidentti Martti Ahtisaarelle, sovittelun kunnia asiantuntijalle ja nobelistille saamistani erinomaisista neuvoista ja kannustuksesta tutkimustani kohtaan.

Suuret kiitokset kuuluvat tutkimuksessa toimineille sovittelijoille: Päivi Aaltoselle, Marjatta Harjulle, Kari Hyvämäelle, Pirjo Jääskeläiselle, Mika Koskiselle, Pekka Kurulle, Seppo Mäelle, Ismo Saariolle, Tatiana Straniukselle, Juha Tykkyläiselle, Marja-Liisa Ketolalle ja Teppo Örmälle. Sovittelijoiden kiinnostus tutkimusta kohtaan, sovitteluhalukkuus ja joustavuus sovittelutilanteissa mahdollisti vaativan tutkimuksen suorittamisen käytännössä.

Suuret kiitokset kuuluvat Vantaan sovittelijoille osallistumisesta tutkimuksen esitutkimusvaiheeseen, jossa tutkittiin sovittelijoiden oppimiskokemuksia, sekä esitutkimuksen mahdollistajille Terttu Mehtoselle ja Maritta Pesoselle.

Suuret kiitokset kuuluvat ohjausryhmän jäsenille: Juri Aaltoselle, Teuri Brunilalle, Aila Hyvöselle, Juhani Iivarille, Seppo Koskiselle, Riitta-Liisa Laappetaläiselle, Maria Löfgren-Toivoselle, Raili Perimäelle, Esa Poikelalle, Maarit Vartia-Väänänselle ja Juhani Wikströmille.

Suuret kiitokset kuuluvat tutkimuksessa mukana olleiden työyhteisöjen: HUS-kuntayhtymän, Itella Oyj:n, Kirkkohallituksen, Kirkkonummen kunnan, Turun yliopiston, Valio Oy:n ja Ympäristöministeriön johdolle ja henkilökunnalle, jotka mahdollistivat tutkimuksen toteutuksen osoittamalla rohkeasti ja avoimesti sovittelutapauksia tutkimuksen käyttöön ja osallistumalla tutkimukseen.

Valion johdolle ja henkilökunnalle kuuluu suuri kiitos ennakkoluulottomasta ja uutta työhyvinvointiajattelua kannustavasta ajattelusta, joka on mahdollistanut työyhteisösovittelun käynnistymisen Suomessa.

Suuret kiitokset kuuluvat tutkimuksen rahoittajille Työsuojelurahastolle ja Valtion Työsuojelurahastolle.

Suuret kiitokset kuuluvat Suomen sovittelufoorumin hallituksen jäsenille ja asiantuntijoille: Teuri Brunilalle, Henrik Elonheimolle, Maija Gellinille, Elina Haapasalolle, Vaula Haavistolle, Taina Hakkaraiselle, Antti Heikinheimolle, Juhani Iivarille, Synnöve Karviselle, Kalle Liesiselle, Eija Limmellille,

Seppo Mäelle, Marja Pellille, Esa Poikelalle ja Jukka Salomaalle tuesta ja kannustuksesta tutkimuksen aikana.

Suuret kiitokset kuuluvat Petri Nokelaiselle hänen antamistaan asiantuntevista neuvoista kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien soveltamisessa.

Suuret kiitokset kuuluvat Seija Mahlamäki-Kultaselle ja Helena Koskelle heidän antamistaan asiantuntija avusta ja ohjauksesta NVivo-ohjelman soveltamisessa.

Suuret kiitokset kuuluvat Maarit Pakariselle hänen asiantuntevista neuvoistaan SPSS-ohjelmien soveltamisessa.

Suuret kiitokset kuuluvat Tutkimustie Oy:n henkilöstölle heidän antamistaan nopeasta ja asiantuntevasta litterointi avusta tutkimuksen aikana.

Suuret kiitokset kuuluvat tutkimuksen kielihuollosta Reija Palttalalle ja Anu Pernulle.

Suuret kiitokset kuuluvat tyttärelleni Katja Pehrmanille tutkimuksen tiivistelmän käännöksestä ja asiantuntevista kommentteista tiivistelmän sisällön suhteen.

Lopuksi esitän suuret kiitokset vaimolleni Tatjanalle hänen äärimmäisestä kärsivällisyydestään ja myötätunnostaan ollessani pitkiä aikoja poissa kotoa. Hän on myös jaksanut kannustaa minua kaiken aikaa jatkamaan ja tekemään tutkimukseni loppuun saakka. Kärsivällisyydestä ja myötätunnosta kiitän lapsiani Timoteusta, Ekaterinaa ja Jussia, jotka ovat omalla olemuksellaan ja kommentteillaan pitäneet minua hyvässä viressä ajoittaisesta väsymyksestäni huolimatta.

Tutkimukseni nimi ”Paremmiin puhumalla” viestittää kahdesta tärkeästä asiasta: (1) Puhumattomuus konfliktitilanteissa on yleistä, mutta puhumattomuuden avulla ei voida ratkaista konflikteja. (2) Puhuminen konfliktitilanteissa on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on puhumalla ilmaistun viestin suhdemerkitys eli äänensävy, jolla viesti ilmaistaan!

Lisäksi on hyvä muistaa, että ”kaikki konfliktit ovat ratkaistavissa ja että rauha on tahdon asia” (Ahtisaari 2008).

Vantaalla 09.05.2011

Timo Pehrman

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka sovittelu toimii työyhteisön konfliktinratkaisumenetelmänä myös haastavissa ja monitahoisissa kiusaamistilanteissa työpaikalla. Lisäksi on selvitetty, mikä merkitys oppimisella on sovitteluprosessissa ja millaista johtajuutta sovitteleva konfliktinratkaisu edellyttää.

Tutkimus alkoi esitutkimusvaiheella, joka muodostui rikos- ja riita-asioiden sovittelijoiden oppimiskokemuksista ja kolmesta työyhteisön konfliktitilanteesta. Sovittelijoiden oppimiskokemuksia kartoittavaan tutkimukseen osallistui yhteensä 32 sovittelijaa Vantaalta.

Varsinainen tutkimus muodostuu 14:stä työyhteisöjen konfliktitilanteesta. Tutkimus toteutettiin survey- ja tapaustutkimuksina. Samanaikaisesti sovitteliin työyhteisössä olevaa konfliktia. Tietoa kerättiin äänitysten, videoinnin, haastattelujen, havainnoinnin ja kirjallisten kyselyjen avulla. Sovittelutapausten tutkimiseen osallistui yhteensä 153 henkilöä kahdeksasta eri työyhteisöstä ja 12 koulutettua sovittelijaa.

Konfliktien merkittävimpiä syitä olivat tässä tutkimuksessa puhumattomuus, epäasiallinen vuorovaikutus ja väärät tulkinnat. Työyhteisöjen konfliktit voivat muodostua pitkäkestoisiksi, koska niiden avointa käsittelemistä usein vältellään erilaisista syistä.

Tulokset osoittavat, että sovittelu soveltuu hyvin työyhteisöjen konfliktien ratkaisumenetelmäksi. Tutkimuksessa kuvattu restoratiivinen sovitteluprosessi ja sen vaiheistus painottavat osapuolten oppimisen merkitystä, jolloin huomio kiinnittyy osapuolten aktiivisuuteen konfliktin ratkaisussa. Tällöin on kysymyksessä fasilitatiivinen eli ihmiskeskeinen sovittelun ohjaus. Tulokset osoittavat myös, että osapuolet oppivat sovittelun aikana useita eri asioita. Restoratiivisen oppimisen aikana osapuolten yhteinen ymmärrys lisääntyy, vuorovaikutustaidot ja työilmapiiri paranevat ja asen-

noituminen oppimiseen kehitty myönteisemmäksi. Sovittelun voidaan sanoa aktivoivan uudenlaisen ajattelun ja mahdollisuuden kehittyä työyhteisön jäsenenä. Sovittelussa opitaan myös, että konflikteihin tulee ajoissa puuttua rohkeasti, jolloin konfliktit toimivat myös oppimistilanteina.

Konfliktitilanteissa esimiehet ja yrityksen johto tukeutuvat yleisimmin konflikteja ylläpitävään johtajuuteen, mikä voi johtaa työyhteisökonfliktien pitkäkestoisuuteen. Joissakin tapauksissa esimiehet ja johto saattavat jopa edistää konfliktien syntymistä konflikteja stimuloivan ja tuottavan johtajuuden avulla. Konfliktin ratkaisu edellyttää restoratiivista johtajuutta eli konflikteja sovittlevaa ja ratkaisevaa johtajuutta. Restoratiivisen johtajuuden perustaksi sopii parhaiten transformationaalinen johtajuus eli muutosjohtajuus.

Sovittelutoiminnan avulla voidaan ratkaista vaikeitakin konfliktitilanteita työyhteisöissä, oppia uusia myönteisiä vuorovaikutuksen taitoja ja parantaa työyhteisöjen ilmapiiriä. Tästä syystä ja tutkimustulosten perusteella on erittäin suositeltavaa, että sovittelutoimintaa tuetaan ja edistetään sen käyttöönottamista työyhteisöissä Suomessa. Sovittelun avulla voidaan vähentää ihmisten välisiä konflikteja, jotka monesti ratkaisemattomina saattavat johtaa henkisiin kärsimyksiin tai ennaltaehkäiselle eläkkeelle siirtymiseen. Täten voidaan todeta, että sovittelu edistää työyhteisöjen hyvinvointia ja työssä jaksamista.

Avainsanat: Sovittelu, fasilitatiivinen sovittelu, restoratiivinen sovittelu, restoratiivinen oppiminen, restoratiivinen johtajuus.

Summary

The purpose of the research is to examine how mediation can be used as a method of conflict resolution at the workplace, including in challenging and complex mobbing cases. Furthermore, the role of learning during the mediation process will be examined and what kind of leadership is required for conciliatory conflict resolution.

In the beginning of the research a pilot study was carried out. It included learning experiences of mediators dealing with criminal and civil cases as well as information gathered from three work-related conflict situations. Altogether 32 mediators from the Vantaa area (Southern Finland) participated in this research in order to survey the learning experiences of mediation situations.

The actual research consists of 14 conflict situations at the workplace. It was carried out by means of survey research and case studies while an actual conflict was mediated at a workplace. Information and research material in qualitative and quantitative parts were gathered by means of interviews, recordings, observations and written inquiries. In total 153 persons from eight different work places as well as 12 trained mediators took part in the examination of mediation cases.

According to the research results, the most significant reasons for conflicts at the workplace are speechlessness, inappropriate interaction and misunderstandings between people. Conflict situations at the workplace can continue a long time, as their open processing is often avoided due to different reasons.

Based on the research results, mediation is well suited for conflict resolution purposes at the workplace. The restorative mediation process and its phasing, which have been described in the research, place emphasis on the significance of learning by the parties to a conflict: attention is brought

to the activeness of the parties in the conflict resolution process. In such cases a facilitative i.e. a relation-oriented mediation is being used.

Moreover, the research results demonstrate that the parties to a conflict go through a multi-faceted learning process. During "a restorative learning process" the understanding between people increases, the interaction capabilities and the work atmosphere improve and the attitude towards learning evolves more positive. The mediation process can activate a new way of thinking and a possibility to develop oneself as a member of a working community. Furthermore, the mediation process serves as a learning situation, as the parties to a conflict will understand that conflicts need to be taken up openly and in time at the workplace.

In conflict situations the supervisors and the management of the companies seem most of the time to lean on a leadership style, which maintains the conflict situation. This can lead to long-lasting conflict situations. In some cases the management can even enhance the origin of a conflict by performing its leadership style in a way, which stimulates and produces conflicts. Conflict resolution requires restorative leadership, which is based on conciliation and conflict resolution. The transformational leadership (change management) is the best basis for the restorative leadership.

Mediation processes can solve difficult conflict situations at workplaces and can bring about new, positive interactional skills as well as improve the work atmosphere. Therefore and based on the research results it is highly recommended that the mediation activities are supported and enhanced for the use of workplaces in Finland. Mediation processes can reduce tensions and conflicts between people. Should they remain unresolved, they can bring about mental distress or even premature retirement. Thus it can be concluded that mediation enhances the welfare and well-being at the workplaces.

Key words: Mediation, facilitative mediation, restorative mediation, restorative learning, restorative leadership.

Sisällys

1 Johdanto	23
2 Restoratiivisen työyhteisösovittelun perusteet	31
2.1 Restoratiivinen oikeusteoria	31
2.2 Konfliktit sovittelun lähtökohtana	35
2.2.1 Henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen	37
2.2.2 Konfliktien syntyminen	43
2.2.3 Konfliktien vaikutukset työyhteisössä	48
2.2.4 Konfliktien ratkaiseminen	51
2.2.5 Sovittelun eri lähestymistavat	59
2.2.6 Sovitteluprosessi	62
2.2.7 Yhteenveto	71
3 Sovittelu	73
3.1 Voimaannuttava sovittelu	73
3.2 Oppimisen lähtökohdat sovittelussa	76
3.2.1 Oppimisen estyminen	77
3.2.2 Oppimisen mahdollistaminen	80
3.2.3 Merkitysten dialoginen rakentaminen	82
3.2.4 Restoratiivinen oppiminen	89
3.2.5 Yhteenveto	94
4 Johtajuus ja konfliktinratkaisu	95
4.1 Johtajuustutkimuksen suuntauksia	96
4.2 Muutosjohtajuus	100

4.3 Moniulotteinen johtajuusmalli	102
4.4 Johtajuustyylin kielteiset vaikutukset konfliktin ratkaisussa	106
4.4.1 Johtajuus ilman karismaa ja luottamusta	107
4.4.2 Johtajuuden menetys ja pettymykset	109
4.4.3 Välttelevä ja passiivinen johtajuus	111
4.4.4 Narsistiset häiriöt johtajuudessa	112
4.4.5 Epätoivottava esimieskäyttäytyminen	114
4.5 Johtajuustyylin myönteiset vaikutukset konfliktin ratkaisussa	117
4.6 Sovitteleva johtajuus	121
4.7 Yhteenveto	122
5 Tutkimusasetelma- ja ongelma	123
6 Tutkimuksen toteutus	127
6.1 Tutkimustapaukset ja tapaustutkimus	128
6.2 Tutkimusaineiston hankinta	132
6.3 Aineiston analyysi	139
6.4 Tutkimuksen osallistujat ja sovittelutapaukset	143
7 Analyysin tulokset	161
7.1 Sovittelun toimivuus työyhteisön konfliktien ratkaisussa	163
7.1.1 Osallistujien motivointi	164
7.1.2 Ratkaisukeskeisyyden rakentaminen	165
7.1.3 Yhteinen viestintä ja yhteisöllisen tietoisuuden rakentaminen	166
7.1.4 Osapuolten voimatasapainon saavuttaminen	168
7.1.5 Sovittelun luotettavuus	169
7.1.6 Osapuolten kasvojen säilyttäminen	169

7.1.7	Sovitteluprosessin ohjaaminen ja johtaminen	170
7.1.8	Sovittelun soveltuminen työyhteisön ihmissuhdeongelmien ratkaisuun	173
7.1.9	Yhteenvedo	174
7.2	Sovittelun oppimisvaikutukset työyhteisön konfliktien ratkaisussa.	177
7.2.1	Kyky ratkaista ongelmia	177
7.2.2	Rohkeus kohdata haasteita	178
7.2.3	Ymmärryksen kehittyminen	179
7.2.4	Yhteisötaitojen kehittyminen	180
7.2.5	Työskentelytaitojen kehittyminen	181
7.2.6	Työilmapiirin paraneminen	183
7.2.7	Sovittelun soveltuminen työyhteisön ihmissuhdeongelmien ratkaisuun	188
7.2.8	Sovittelun muut oppimisvaikutukset eri tapauksissa	189
7.2.9	Yhteenvedo	191
7.3	Konfliktit, sovittelu ja oppiminen tutkimustapauksissa	193
7.3.1	Konfliktien kehkeytyminen	194
7.3.2	Sopiminen ja oppiminen	201
7.4	Johtajuus, johtaminen ja konfliktinratkaisu.	204
7.4.1	Konflikteja tuottava johtajuus	208
7.4.2	Konflikteja stimuloiva johtajuus.	217
7.4.3	Konflikteja ylläpitävä johtajuus	223
7.4.4	Konflikteja ratkaiseva johtajuus.	233
7.4.5	Johtajuustyylit ja konfliktien ratkaisu	234

8 Sovittelun implementointi työyhteisöön	249
8.1 Oppiva sovittelu ja sovitteleva johtajuus	252
8.1.1 Restoratiivinen oppiminen	253
8.1.2 Oppivan sovittelun prosessi ja vaiheet	256
8.1.3 Restoratiivinen johtajuus	261
8.2 Toimenpide- ehdotukset	264
8.3 Tutkimuksen luotettavuus	265
8.4 Mahdolliset jatkotutkimukset	268
9 Lähteet	270
10 Liitteet	293

Lyhenneluettelo

EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
HE	Hallituksen esitys eduskunnalle
NVC	Nonviolent Communication
RIL	Suomen rakennusinsinöörien liitto
SAK	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
SSF	Suomen sovittelufoorumi ry
STTK	Toimihenkilökeskusjärjestö
TELA	TELA Eläketiedotus
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
TJS	Toimihenkilöjärjestöjen Sivistysliitto
TYSO	Työyhteisösovittelun kehityshanke ja -tutkimus

Kuvioluettelo

Kuvio 1.	Konfliktisykli.	43
Kuvio 2.	Konfliktitapahtuman dynamiikka.. . . .	44
Kuvio 3.	Pitkäkestoisen henkisen väkivallan aiheuttamat seuraukset työyhteisössä	50
Kuvio 4.	Kaksois- huolehtimisen malli (dual concern model)	54
Kuvio 5.	Sovitteluprosessi.	62
Kuvio 6.	Defensiivisen ongelmanratkaisun sykli.	78
Kuvio 7.	Restoratiivinen oppiminen ja ohjaaminen.	91
Kuvio 8.	Syvällinen ja pinnallinen sovittelu konfliktinratkaisussa	93
Kuvio 9.	Moniulotteinen johtajuusprofiilimalli.	106
Kuvio 10.	Keskustelutaidon vaihtelualue..	121
Kuvio 11.	Tyso-tutkimuksen aikataulu eri vaiheissa...	127
Kuvio 12.	Tyso-tutkimuksen eri tiedonkeruuvaiheiden sijoittuminen sovitteluprosessin päävaiheisiin.	134
Kuvio 13.	BoxPlot kuvan kaavamainen esitys	162
Kuvio 14.	Alakvarttiili, yläkvarttiili ja kvarttiiliväli.	162

Kuvio 15.	Konfliktien johtajuuden yhdistäminen kaksoisshulehtimisen malliin.	234
Kuvio 16.	Eri tutkimustapausten johtajuustyylien sijainnin arviointia Tyso-tutkimuksessa 2005–2010. ...	236
Kuvio 17.	Eri tutkimustapausten ylimmän johdon johtajuustyylien sijainnin arviointia Tyso-tutkimuksessa 2005–2010.	237
Kuvio 18.	Konfliktin syntyminen, kasvaminen ja eläminen työyhteisössä	253
Kuvio 19.	Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä – restoratiivinen oppiminen.	255
Kuvio 20.	Oppivan sovittelun vaiheet	260
Kuvio 21.	Moniulotteinen konfliktien johtajuusprofiilimalli	263

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Sovittelun tilanne eri maissa kohdealueittain.	27
Taulukko 2.	Henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista kokeneiden määrä työ yhteisöissä Suomessa vuosina 2004–2006 . . .	39
Taulukko 3.	Perusmenetelmät erimielisyyksien ratkaisemisessa . . .	52
Taulukko 4.	Johtajuustutkimuksen ja -teorioiden pääasialliset lähestymisnäkökulmat.	97
Taulukko 5.	Johtamiskäyttäytymisen perustyyli.	102
Taulukko 6.	Aineiston keruun päämuodot.	132
Taulukko 7.	Äänitettyjen tekstien määrä Tyso-tutkimuksessa tapauksittain sovitteluprosessin eri vaiheissa.	137
Taulukko 8.	Oppimiskysymysten luokitteluesimerkki Tyso-tutkimuksessa vuosina 2005–2009.	141
Taulukko 9.	Johtajuuskysymysten luokitteluesimerkki Tyso-tutkimuksessa vuosina 2005–2009.	142
Taulukko 10.	Tyso-tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöryhmittely	144

Taulukko 11. Tyso-tutkimukseen osallistuneiden rooli eri tapauksissa	145
Taulukko 12. Tyso-tutkimuksen sovittelutapauksiin osallistuneet henkilöt tapauksittain vuosina 2005–2009	146
Taulukko 13. Tutkimuksen sovittelutapausten kuvaus ja konfliktiin johtaneet tekijät	148
Taulukko 14. Sovittelun oppimiskokemusten yhteenveto Tyso-tutkimuksessa	191
Taulukko 15. Konfliktien syntymiseen johtaneet syyt Tyso-tutkimuksessa vuosina 2005–2009	194
Taulukko 16. Sopimuksissa sovittuja asioita Tyso-tutkimuksessa vuosina 2005–2009	201
Taulukko 17. Johtajuuteen liittyvien alkuperäisilmausten määrät Tyso-tutkimuksessa 2005–2009	205
Taulukko 18. Konflikteihin ja johtajuuteen liittyvien tekijöiden luokittelu Tyso-tutkimuksessa 2005–2009	207

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että konfliktien ehkäisemiseen ja ratkaisemiseen ei ole vielä työyhteisöissä riittävästi osaamista eikä toimivia varhaisen puuttumisen menetelmiä. Siksi on ajankohtaista tutkia ja kehittää konfliktien ratkaisemisen toteuttamista ja organisointia. Sovittelun soveltuvuutta työyhteisöjen konfliktinhallintaan ei ole vielä lainkaan tutkittu Suomessa. Kansainvälisestikin työyhteisösovitte- lua on tutkittu melko vähän. Etenkin sovittelun oppimisvaikutuksista ja vaikutuksista johtajuuteen tiedetään melko vähän.

Domenici ja Littlejohn (2001) kuvaavat sovittelua konfliktien johtamisen voimatekijänä. Myös Anderson ja Bingham (1997) sekä Bush ja Folger (1994) ovat osoittaneet tutkimuksillaan sovittelun toimivuuden ja voimaannuttavan vaikutuksen. Yhdysvalloissa sovittelumenetelmästä on hyviä kokemuksia organisaatioiden, perheiden ja yhteisöjen välisten konfliktien sovittelussa. He korostavat myös monessa yhteydessä oppimisen vaikutuksia, mutta eivät ole tarkastelleet sovittelua oppimisteorioiden näkökulmasta. Muutoin Yhdysvalloissa käytetty sovittelumenetelmä on suurelta osin yhtenäinen Suomessa käytetyn rikos- ja riita-asioiden sovittelun kanssa. Osapuolet kohtaavat kasvokkain ja sovittelu nähdään monessa mielessä ihmisten vuorovaikutustaitoja kehittävänä menettelytapana. Ristiriidat nähdään mahdollisuuksina. (Domenici & Littlejohn 2001.)

Sovittelussa osapuolet osallistuvat itse konfliktin ratkaisuun, synnyttävät sopimuksen ja kantavat vastuun konfliktin seurauksista. Sovitteluun liittyy olennaisesti myös osapuolten arvon ja aseman palauttaminen sen jälkeen kun tilanne on korjattu. Sovittelun väliintulo voi muuttaa konfliktin oppimismahdollisuudeksi. Sovittelu on muutos- ja oppimisprosessi, joka voimaannuttaa työyhteisöjen jäseniä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että konfliktien ennaltaehkäisyssä auttavat eniten sovinnollista vuo-

rovaikutuskulttuuria luova johtajuus sekä johdon ja henkilöstön tiedon lisääminen konfliktien syntymiseen ja kasvamiseen liittyvistä merkityksistä.

Sovittelusta on olemassa useita määritelmiä, koska sovittelua voidaan lähestyä useista eri näkökulmista. Näkökulmat voidaan tiivistää kahteen äärivaihtoehtoon: (1) fasilitatiiviseen, eli ihmiskeskeiseen sovitteluun tai (2) evaluatiiviseen, eli asiakkeskeiseen sovitteluun. Tässä tutkimuksessa keskitytään fasilitatiiviseen sovitteluun, joka perustuu ihmiskeskeiseen konfliktin ratkaisuun ja ohjaukseen. Fasilitatiivisuus ja evaluatiivisuus ajatellaan restoratiivisen sovittelun alalajeiksi, joissa näkökulman pääpaino on sovittelijan ohjaustavassa.

Fasilitatiivinen ohjaus tarkoittaa, että sovittelija ohjaa prosessia ja sen osapuolia itse ratkaisemaan konflikteja. Hänen tehtävänä ei ole pohtia ratkaisuvaihtoehtoja. Jos sovittelija osallistuu voimakkaasti konfliktien ratkaisuun, sovittelu muuttuu asiakkeskeiseksi eli evaluatiiviseksi.

Tällä hetkellä fasilitatiivista sovittelua on Suomessa käytetty työyhteisössä tutkijan työyhteisössä Valio Oy:ssä vuodesta 2001 alkaen, Kuusamon kaupungissa vuodesta 2008 alkaen ja Lindström Oy:ssä vuodesta 2008 alkaen. Valio Oy:ssä sovittelu on liitetty osaksi henkilöstöhallinnon toimintaa työhyvinvoinnin kehittämismenetelmäksi.

Kiinnostukseni tutkimuksen aiheeseen on kehittynyt toimiessani rikos- ja riita-asioiden vapaaehtoissovittelijana vuodesta 1985 alkaen, ja tutkimukseni idea pohjautuu näissä tehtävissä tekemiini myönteisiin havaintoihin. Olen toiminut myös työpaikkasovittelijana, ja havainnut, että sovittelumenetelmä toimii hyvin työyhteisöissäkin.

Tutkimus osoittaa, voida ratkaista pelkän analysoinnin avulla, koska jokaisella osapuolella on konfliktista erilainen näkemys. Sovun syntymisessä auttaa toisten osapuolten näkemysten kuuntelu. Se lisää yhteisymmärrystä ja vähentää vääriä tulkintoja. Tutkimus osoitti, että työyhteisön konfliktit alkavat pienistä asioista ja perustuvat useimmiten väärinkäsityksiin ja virheellisiin tulkintoihin. Konfliktit kasvavat suuriksi ja elävät pitkään, koska niihin ei puututa riittävän ajoissa. Väärinkäsitykset paisuvat väärin tulkintojen ja puhumattomuuden vuoksi. Konfliktin synnyttämä ahdistus voi johtaa lopulta siihen, että joku sairastuu tai joutuu eroamaan työyhteisöstä ennenaikaisesti.

Sovittelutaito tulisi saada jokaisen ihmisen kansalaistaidoksi, sillä tämä voisi parantaa työyhteisöjen hyvinvointia ja tehokkuutta. Konfliktien käsittelytaitoja voidaan oppia niin että ristiriitoja voidaan käsitellä rakentavasti ja hallitusti. Johtaminen perustuu tämänkin tutkimuksen mukaan usein vallankäyttöön, yksipuoliseen sanelupolitiikkaan ja toisten ihmisten alistamiseen. Dialogimaiselle johtamiselle ei näytä riittävän aikaa, eikä osaamisenkaan ole aina riittävän hyvää.

Sovittelu Suomessa ja Euroopassa

Rikos- ja riita-asioiden sovittelutoiminnan suunnittelu käynnistyi Suomessa 1980 -luvun alkupuolella Suomen Akatemian, kirkon sekä Vantaan kaupungin viranomaisten yhteistyönä. Varsinainen sovittelu käynnistyi Vantaan kaupungissa 1.1.1984. Myönteisten kokemusten ansiosta sovittelutoiminta on laajentunut myös muihin kaupunkeihin ja kuntiin koko Suomessa. (Järvinen¹ 1993, 1.)

Suomalaista sovittelutoimintaa koordinoi vuonna 2003 perustettu Suomen sovittelufoorumi ry (SSF), jonka mukaan sovittelu voidaan jakaa kymmeneen eri kohde alueeseen (Brunila & Gellin 2009). Kohdealueet ovat:

- 1) perhesovittelu,
- 2) koulusovittelu,
- 3) työyhteisösovittelu,
- 4) rikossovittelu,
- 5) kaupallinen sovittelu,
- 6) monikulttuurinen sovittelu,
- 7) ympäristöasioiden sovittelu,
- 8) kansainvälinen sovittelu eli rauhansovittelu,
- 9) tuomioistuinsovittelu,
- 10) Suomen Asianajajaliiton tarjoama sovittelu ja
- 11) rakennusalan RIL Sovittelu.

1 Saija Järvinen on tutkinut Suomessa rikosten sovittelua vuonna 1993. Hän tutki sovittelukäytäntöjä useissa kaupungeissa vaihtoehtoisuuden arvioinnin näkökulmasta.

Tuomioistuinsovittelu ja Suomen Asianajajaliiton tarjoama sovittelu eivät ole varsinaisesti sovittelun lajeja, vaan niitä voidaan kutsua sovintomenettelyiksi, koska niitä voidaan toteuttaa sovittelun eri kohdealueilla. Lisäksi rakennuslalla on Suomessa käytössä sovittelumenetelmä nimeltään RIL Sovittelu, jossa käytetään asiantuntijaa rakennusprosesseissa syntyvien erimielisyyksien ratkaisemisessa ja niiden ennalta ehkäisemisessä.

Sovittelu on lähtöisin USA:sta, mutta sovittelu on lisääntymässä Suomessa ja koko Euroopassa. Neljäs Pohjoismainen sovittelu- ja konfliktinhallintakonferenssi Helsingissä 2006 osoitti, että sovittelun tilanne ja toteutustavat vaihtelevat eri maissa ja että sovittelu on vielä alkuvaiheessa. Tilanteen selvittämiseksi tehtiin kysely sovittelun tilanteesta Euroopassa ja muissa Helsingin seminaariin osallistuneissa maissa (Pehrman & Brunila 2009).

Kysely lähetettiin syksyllä 2006 seuraaviin maihin: Alankomaat, Albania, Belgia, Bosnia-Hertsegovina, Bulgaria, Englanti, Espanja, Färssaaret, Grönlandi, Irlanti, Islanti, Italia, Itävalta, Kosovo, Kreikka, Kroatia, Kypros, Latvia, Liettua, Luxemburg, Makedonia, Malta, Moldova, Montenegro, Norja, Pohjois-Irlanti, Portugali, Puola, Ranska, Romania, Ruotsi, Saksa, Serbia, Skotlanti, Slovakia, Slovenia, Suomi, Sveitsi, Tanska, Tšekin tasavalta, Turkki, Ukraina, Unkari, Wales, Valko-Venäjä, Venäjä ja Viro, yhteensä 47 maata tai aluetta.

Kyselyyn saatiin vastauksia 20 eri maasta. Taulukosta 1 nähdään mitä eri sovittelun kohdealueita on käytössä eri maissa. Pohjois-Irlannissa, Ruotsissa ja Suomessa on käytössä kaikki kahdeksan eri kohdealuetta. Yleisimmät sovittelun lajit ovat perhesovittelu, koulusovittelu ja rikossovittelu. Vähiten ovat käytössä työyhteisösovittelu, monikulttuurinen sovittelu ja rauhansovittelu. Tästäkin syystä työyhteisösovittelun soveltuvuuden tutkiminen konfliktinratkaisumenetelmänä on ajankohtainen asia. Joissakin maissa, kuten Färssaarilla, Moldovassa ja Turkissa, sovittelu on vielä melko vähäistä. Lisäksi on huomioitava, että Norjasta saatiin vastauksia ainoastaan koulusovittelun alueelta, vaikka tiedetäänkin, että sovittelu toimii Norjassa paljon laajemmin toteutettuna.

Lukumäärien ilmoittaminen on tehty pääosin arvioimalla. Vastaajat ilmoittavat melko yleisesti, että tilastollisia arvoja ei ole vielä saatavissa sovittelusta. Esimerkiksi Suomessa aloitettiin rikossovittelun tilastointi vasta 1.6.2006 rikos- ja riita-asioiden sovittelun lain tultua voimaan, vaikka sovittelu aloitettiin jo vuonna 1984. Siltä osin Suomen tiedot ovat

luotettavia, eivätkä perustu arviointiin.

Taulukoita lukiessa on siis hyvä tiedostaa, että määrälliset luvut perustuvat asiantuntijoiden arviointeihin. Taulukoista voidaan kuitenkin päätellä sovittelun tilannetta suuntaa-antavasti ja tehdä joitakin johtopäätöksiä esimerkiksi sovittelun laajuudesta eri maissa. Monissa maissa sovittelu on vielä hyvin alkuvaiheessa, mutta joissakin maissa sovittelulla on jo pitkiä perinteitä joillakin sovittelun kohdealueilla

Taulukko 1. Sovittelun tilanne eri maissa kohdealueittain (Pehrman & Brunila 2009)

Maa	Sovittelun kohdealue							
	perhe	koulu	työyhteisö	rikos	tuomioistuin	kaupallinen	monikulttuuri	rauhan
1. Albania	x	x		x		x		
2. Espanja	x	x		x			x	
3. Färsaaret								
4. Islanti	x	x	x	x	x	x		
5. Italia	x	x		x	x	x	x	
6. Kroatia		x		x	x		x	
7. Latvia	x			x	x	x		
8. Moldova				x				
9. Montenegro					x		x	x
10. Norja		x						
11. Pohjois-Irlanti	x	x	x	x	x	x	x	x
12. Puola	x	x	x	x	x	x		
13. Ruotsi	x	x	x	x	x	x	x	x
14. Saksa	x	x	x	x	x	x	x	
15. Skotlanti	x	x	x	x	x	x	x	
16. Slovakia	x	x		x		x		
17. Slovenia	x	x		x	x	x		
18. Suomi	x	x	x	x	x	x	x	x
19. Tanska	x	x	x	x	x			
20. Turkki	x	x						x
Yhteensä	15	16	8	16	13	12	9	5

Tutkimuksen tehtävä ja rakenne

Tutkimukseni (myöhemmin Tyso-², eli työyhteisösovitteletutkimus) tarkoituksena on tutkia sovittelun implementointia³, oppimisvaikutuksia ja soveltuvuutta työyhteisöihin, sekä johtajuuden vaikutusta konfliktitilanteissa. Tämän tutkimuksen päähypoteesi on oletus, että sovitteluprosessin avulla voidaan oppia hallitsemaan konflikteja ja että konflikteja voidaan pitää oppimistilanteina.

Tutkimusraportti etenee niin että luvussa 2 esitetään restoratiivisen teorian ja ajattelutavan perusteet, konfliktiteoriat ja niiden ratkaisu- ja lähestymistavat, konfliktien yhteydet työpaikkakiusaamiseen, henkiseen väkivaltaan ja työhyvinvointiin, sovittelu konfliktin ratkaisukeinona, sovittelun lähestymistavat ja sovitteluprosessin sisältö. Lisäksi luvussa esitellään henkistä väkivaltaa ja sovittelua sivuavia tutkimuksia. Luvussa 3 kerrotaan voimaantumisen ja oppimisen merkityksestä sovittelussa, oppimista estävistä ja oppimista edistävästä tekijöistä, sekä restoratiivisesta oppimisesta sovittelun yhteydessä. *Oppimisteorioiden* osalta esitetään kokemuksellisen oppimisen ja reflektion periaatteet sekä merkitysten ja merkitysperspektiivien vaikutus uudistavan oppimisen yhteydessä. Luvussa 4 käsitellään johtajuutta ja johtajuustutkimuksen suuntauksia, johtajuustyylin kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia konfliktien syntymiselle. *Johtamisteorioiden*

2 Suomen sovittelufoorumi ry on toteuttanut Tyso kehityshankkeen Työsuoje-
lurahaston ja Valtion Työsuojelelurahaston tuella ja yhteistyössä Lapin yliopiston,
Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL), Työterveyslaitoksen, Suomen
Ammattiliittojen keskusjärjestön SAK ry:n, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n
ja Akava ry:n kanssa.

Seuraavat työyhteisöt ovat tukeneet hanketta osoittamalla sille tutkimuskohteita:
Turun yliopisto, HUS kuntayhtymä, Itella Oyj, Kirkkohallitus, Ympäristöminis-
teriö, Kirkkonummen kunta, Nordic Jam Oy ja Valio Oy.

3 Sana ei ole päässyt viralliseksi hakusanaksi kielitohtorin käytössä oleviin
suomenkielisiin sanakirjoihin, mutta sillä voidaan tarkoittaa mm. käyttöönottoa,
käytännön toteutusta, täytäntöönpanoa tai toimeenpanoa
(<http://www.translatum.fi/>)

Implementointi voi tarkoittaa myös kulttuurista toiseen siirrettävän menetelmän
käyttöönottoprosessia (Nevalainen 2007). Implementoinnilla tarkoitetaan tässä
yhteydessä rikos- ja riita-asioiden sovittelussa toimivan sovittelumenetelmän
soveltamista ja käyttöönottoa työyhteisön konfliktinratkaisumentelmäksi.

osalta esitetään yhteenveto johtamisen strategioista ja tyyleistä sekä johtajuustutkimuksen suuntauksista, kuten muutosjohtajuudesta eli transformationaalisesta johtajuustyylistä. Lisäksi esitellään moniulotteinen johtajuusmalli, sekä Reddinin klassinen johtajuusmalli, jotka toimivat tutkimusta ohjaavina johtajuusajattelun viitekehyksinä. Luvussa 5 esitetään tutkimusasetelma, tutkimuksen pääkysymys ja alaongelmat.

Luvussa 6 esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimustapausten kuvaus ja niiden kartoittamiseen ja valintaan liittyvät periaatteet ja haasteet, tutkimuksen toteuttamisen vaiheet, aikataulu sekä tutkimusaineiston hankinta- ja analysointitavat, sekä tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot. Luvussa 7 esitetään tutkimuksen tulokset sovittelun toimivuudesta työyhteisössä, tutkimuksen vaikuttavuus eli oppimistulokset, konfliktien syntyminen syyt ja minkälaisista asioista eri tapauksien sovitteluiden yhteydessä sovittiin. Samassa luvussa kuvataan myös johtajuuteen liittyvät haasteet konfliktien ratkaisutilanteissa eli erilaisten johtajuustyilien vaikutus konfliktien syntyamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Lisäksi lukuun sisältyvät yhteenveto ja analysointi eri tapauksissa käytetyistä johtajuustyyleistä.

Luvussa 8 analysoidaan ja arvioidaan, miten tutkimuksessa on onnistuttu ratkaisemaan tutkimuskysymykset. Lisäksi esitetään tutkimustulosten perusteella konfliktien syntyminen periaatteet konfliktien elinkaarta kuvaavana prosessina. Luvussa esitetään myös vaiheistus uudistetun sovitteluprosessin sisällöstä, uuden käsitteen, eli *restoratiivisen oppimisen* sisällöstä sekä toisen uuden käsitteen, sovittelua edistävän eli *restoratiivisen johtajuuden* sisällöstä. Samassa luvussa arvioidaan tutkimuksen myös tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan toimenpide-ehtotuksia työyhteisösovittelun edistämiseksi Suomessa, sekä esitetään aiheita jatkotutkimuksille. Lisäksi luvussa pohditaan tutkijan oppimiskokemuksia tutkimuksen aikana.

2 Restoratiivisen työyhteisösovittelun perusteet

Työyhteisösovittelussa voidaan sovittaa erilaisia työhön liittyviä ristiriitoja tai konflikteja, kuten erimielisyyksiä työn jakamisesta tai työhön liittyvistä pelisäännöistä. Melko usein sovittellaan myös suuria konflikteja, jotka ovat kehkeytyneet vakavaksi työpaikkakiusaamiseksi. Sovittelussa pyritään löytämään ratkaisu, jolla työyhteisön ihmissuhteet palautetaan ennalleen tai ainakin sellaiseen tilaan, että työn tekeminen voi jatkua tehokkaasti ja hyvän ilmapiirin vallitessa. Sovittelussa osapuolia osallistetaan ratkaisuun oma konfliktinsa itse, ja konfliktin ratkaisu toimii oppimistilanteena. Työyhteisösovitteluun osallistuvat myös esimiehet tilanteen mukaan, sillä he voivat osallistua työpaikkakiusaamiseen muun muassa epäonnistumalla johtamiskäyttäytymisessään (vrt. Työterveyslaitos 2000).

2.1 Restoratiivinen oikeusteoria

Sovittelumenetelmän sisältö perustuu restoratiiviseen oikeusteoriaan (*restorative justice*), joka eroaa keskeisellä tavalla yleisimmin vallitsevasta yleisestäävyyden teoriasta. Restoratiivisuus tarkoittaa osallistavaa konfliktin ratkaisua, ja huomio on korjaavissa toimenpiteissä. Tekijälle annetaan mahdollisuus nousta häpeästä, korjata vahingot ja ottaa rakentava rooli. Näin voidaan välttää syrjäyttäminen, stigma tai uhmakas vastareaktio, jonka rikoskontrolli tyypillisesti aiheuttaa. (Elonheimo 2002.)

Informaalisen oikeuden käsitettä on käytetty kokoavana ilmaisuna erilaatuisista julkisista ja yksityisistä käytännöistä, joilla kuvataan erityyppisiä viralliselle oikeusjärjestelmälle vaihtoehtoisia kiistojen ratkaisuprosesseja. Yleisesti termiä on käytetty kuvaamaan virallisesta oikeudenkäytöstä poikkeavia rikosten ja riitojen ratkaisumenetelmiä (Matthews 1988, 2; Iivarin 2010a, 46 mukaan).

Koska informaalisen oikeuden juuret ovat *heimoyhteisöllisessä ajattelussa*, tavataan modernissa länsimaisessa yhteiskunnassa informaalista oikeutta erityisesti etnisten ryhmien, kuten siirtolaisten ja heimoyhteisöllisten ryhmien keskuudessa. Kun markkinatalous yleistyi, urbaani kulttuuri tuhosi etniset relaatiot ja individualismi kasvoi. Sopeutuminen valtakulttuuriin heikensi ratkaisevasti vaihtoehtoisia etnisiä oikeusjärjestelmiä, mutta ei kuitenkaan hävittänyt niitä kokonaan. Syntyi kaksoisjärjestelmä, jonka seurannaisia ovat oikeuden vaihtoehdot, esimerkiksi juuri sovittelu, joka toimii monelta osin virallisen oikeusjärjestelmän täydentäjänä. (Iivari 2010a, 46–48.)

Kun oikeusjärjestelmä kehittyi Yhdysvalloissa, sovittelun eri menetelmät (*arbitration, conciliation*) sovitettiin oikeusnormeihin ja arvoihin ja ne sulatettiin viralliseen oikeusjärjestelmään esimerkiksi ”pienien vaateiden tuomioistuinten” muodossa (*Small Claim Courts*). Epävirallisen oikeuden kehitys jatkui 1970-luvulla Kanadassa ja Yhdysvalloissa. Se rikosasioiden sovittelu, jota Euroopan maat Suomen tavoin nyt toteuttavat, syntyi juuri tässä kehitysvaiheessa. Kriitikissä väitettiin laillisuuden joutuneen kriisiin ja vaadittiin lisääntyvää osallistumisoikeutta ja oikeuden parempaa saatavuutta sekä oikeuden ammattimaisuuden ja byrokratian vähentämistä. (Mt.)

Johnstonen ja Van Nessin (2007, 1) mukaan restoratiivinen oikeus muodostuu kolmesta päällekkäin menevästä alueesta: tilanteen *kohtaamisesta, korjaamisesta ja muuttamisesta*. He painottavat ennen kaikkea keskustelemaa lähestymistapaa. Konfliktin ratkaisu voi olla osapuolille tilanne, jossa he voivat kasvaa ja muuttua henkilökohtaisesti (vrt. oppiminen ja kasvu). (Johnstone & Van Ness 2007, 19.)

Uudessa näkökulmassa ei painoteta rangaistuksen merkitystä vaan uskotaan yhteisymmärryksen, kasvun ja oppimisen voimaan. Restoratiivisen oikeuden teoria määrittelee myös sovitteluprosessin pääasiallisen vaiheistuksen, jossa osallistava dialogi ja ihmiskeskeisyys ovat keskeisesti esillä fasilitatiivisen ohjauksen tukemana. Kun osapuolet voivat osallistua konfliktin käsittelyyn ja kohdata toisensa kasvokkain, heille tarjoutuu mahdollisuus ottaa vastuu tilanteesta ja korjata ja palauttaa tilanne ennalleen. Näin työyhteisösovittelulle syntyy luja perusta ja konfliktin ratkaisuun saadaan uusia näkökulmia.

Suomessa sovittelun alkuaikoina sovitteluliikettä on syytetty liian kategorisesta rikosoikeusjärjestelmän kritiikistä. Kritiikin on ajateltu olevan liian ideologista ja kykenemätöntä osoittamaan, kuinka rikosoikeusjärjestelmää voitaisiin konkreettisesti uudistaa (Törnudd 1985, 15–16; Mielityisen 1999, 7 mukaan). Myöskään restoratiivinen ja informaalinen oikeus eivät ole jääneet vaille kritiikkiä ja kyseenalaistamista.

Sovittelun ensimmäisistä hahmotelmista käytettiin nimeä yhdyskuntasovittelu, millä haluttiin korostaa pyrkimystä lisätä paikallista vastuuta kanssaihmisistä. Pelkona tosin on todettu, että nykyisen urbaanin yhteisön luonne on suurin sovittelulaitoksen ongelma (Grönfors 1983, 159; Mielityisen 1999, 8 mukaan.) Hyvä esimerkki ajattelutavan kehittymisestä on oikeusministeriön tuomioistuinsovittelua valmistelleen työryhmän mietinnön (2003:2) kirjaus riidanratkaisun menettelystä, jossa nykyiset ja tulevat tuomarit koulutettaisiin kansalaisten tiettyjen riita-asioiden sovittelijoiksi. Hyvin monesta seikasta voidaan nähdä jo nyt, että sosiaalinen toiminta, osallistuminen ja vuorovaikutus löytävät paikkansa sovittelun muodossa viralliseen rikosoikeusjärjestelmäänkin. (Iivari 2010a, 61–63.)

Suomessa sovittelua on pitkään määritelty restoratiivisen oikeuden (esim. Elonheimo 2002) näkökulmasta, jossa restoratiivisen oikeuden periaatteissa havaitaan kolme keskeistä ajatusta. (1) Restoratiivinen oikeus huomioi uhrin vahingot ja tarpeet. Perinteisessä oikeudessa päähuomio on säännöissä ja laeissa sekä siinä, että rikosten tekijät tulevat saamaan tekojaan vastaavan rangaistuksen, ja huoli uhrin tarpeista on vasta toissijainen. (2) Restoratiivinen oikeus korostaa tekijän velvollisuuksia ja vastuuta teosta ja asiantilan korjaamisesta. Oikeudessa puolestaan painotetaan tekijän omaa syyllisyyttä ja siitä rankaisemista. (3) Restoratiivinen oikeus edistää sitoutumista osallistumalla prosessiin, jolloin osapuolet pääsevät osallisiksi toistensa tarinoista ja dialogi voi päättyä yhteisymmärrykseen vahinkojen korjaamisesta. (Vrt. Zehr 2002, 22–25; Johnstone & Van Ness 2007.)

Restoratiivinen oikeus voidaan ymmärtää korjaavaksi oikeudeksi tai osallistavaksi konfliktinratkaisuksi. Rankaiseminen on myös eettisesti ongelmallista, sillä se lisää kärsimyksen määrää maailmassa. Kyse on ihmissuhteet ja tunteet huomioon ottavasta oikeuden käytöstä. (Elonheimo 2002.)

Restoratiivisen ajattelun muita käsiteulottuvuuksia

Restoratiivisuus käsitteenä on lähtöisin ympäristöpsykologiasta, joka tutkii ihmisen ja ympäristön välistä suhdetta. Ympäristöpsykologiassa on tutkittu, miksi tietynlaisilla ympäristöillä, etenkin kauniiksi koetuilla luonnon maisemilla ja paikoilla on positiivinen vaikutus stressistä palautumiseen. Stressiä on voinut aiheuttaa jokin raskas kokemus, stressaava työ tai uupumus liian suurien haasteiden edessä. (Kaplan & Kaplan 1989.)

Yleensä ihmiset osaavat hakeutua ympäristöihin, joissa he voivat levätä ja elpyä normaalin aktiivisuuden tasolle. On kuitenkin tilanteita ja tapahtumia, joille altistuneet ihmiset eivät kykene palauttamaan voimiaan itse vaan tarvitsevat ulkopuolista tukea ja apua. *Restoratiivinen ympäristö* ilmentää ihmisen aikaansaaman tai luonnollisen ympäristön laatua ja ominaisuuksia, jotka luovat turvallisuutta ja uudistavat yksilön tarkkaavaisuusresursseja mahdollistamalla *restoratiivisen kokemuksen*, nykyisen ja tulevan elämisen reflektoinnin. (Fischl 2006; Poikelan 2010, 228 mukaan.)

Restoratiivisten ympäristöjen kehittäminen on laajentunut ympäristösuunnittelusta arkkitehtuurin ja terveydenhoidon aloille, ja sen sovellukset ulottuvat koulutyöhön, lähi- ja työyhteisöihin, oikeusmenettelyihin ja aina kansainväliseen sovitteluun asti. Restoratiivisen ympäristön edut ja niissä hankittujen kokemusten elvyttävät vaikutukset on huomattu rakentamisen suunnittelussa sekä terveyttä ja viihtymistä elvyttävien ympäristöjen yhdyskuntasuunnittelussa. (Poikela 2010, 228.)

Kasvatustieteessä *restoratiivinen oppiminen* on vähän käytetty mutta ei aivan tuntematon käsite. Lange (2004) liittää restoratiivisen oppimisen aikuisten tarpeeseen palauttaa voimaan ne arvot ja resurssit, jotka he ovat menettäneet työelämän koventumisen ja elämäntilanteen vaikeutumisen vuoksi. Hänen tutkimusasetelmansa keskiössä oli palauttaa työntekijöille elämänhallinta, hyviksi koetut eettiset ja moraaliset periaatteet sekä mahdollisuudet, joiden mukaan he olivat aikaisemmin toimineet ja eläneet. (Poikela 2010, 228.)

Restoratiiviset käytännöt voivat tukea ja tuoda tuloksia esimerkiksi kouluyhteisössä, mikäli muun muassa seuraavat asiat toteutuvat: (1) kouluyhteisön turvallisuuden, työrauhan ja ilmapiirin parantaminen, (2) eristämisen ja esittäytymisen vähentäminen, (3) yhteenkuuluvuuden ja

yhteisöllisyyden tukeminen, (4) moraalien ja itsetunnon kohottaminen, (5) osallisuuden lisääminen, (6) koulukiusaamisen ja häiriökäyttäytymisen vähentäminen koko yhteisössä ja (7) koulun henkilökunnan uupumisen välttäminen. (Hopkins 2006, 28; Gellinin 2010, 74 mukaan.)

Hopkinsin (2006) mielestä välittämisen ja oikeudenmukaisuuden etiikan tulisi olla *restoratiivisen yhteisön* toiminnan keskeinen lähtökohta. Siihen tarvitaan filosofiaa, taitoja ja prosesseja, jotka nojaavat restoratiiviseen eli korjaavaan oikeuteen ennemminkin kuin rikosoikeuteen.

2.2 Konfliktit sovittelun lähtökohtana

Konfliktit ovat osa jokapäiväistä elämää ja niiden olemassaololta ei voida välttyä. Konfliktit syntyvät pääasiassa erilaisissa ympäristön muutoksissa ja ihmisten välisissä suhteissa. Konfliktien syntyminen aiheuttaa niiden ratkaisutarvetta ja niitä voidaan ratkaista erilaisilla lähestymistavoilla, muun muassa sovittamalla. Konfliktilla tarkoitetaan suuren sivistysanakin mukaan *kiistaa, selkkausta, etujen vastakkaisuutta, erimielisyyttä tai ristiriitaa*. (Nurmi, Rekiaro, Rekiaro & Sorjanen 2003, 220.)

Konfliktit voivat olla kansainvälisiä ja aseellisia, ne voivat kärjistyä, niihin voi joutua ja niitä voi yrittää välttää. Konfliktin käsite on lähellä riidan, ristiriidan ja kiistan käsitteitä. Ristiriidalla tarkoitetaan *yhteensopimattomuutta, vastakkaisuutta, riitaisuutta, kollisiota* (yhteentörmäys), *erimielisyyttä, selkkausta* tai *konfliktia*. Ristiriidan tyyppejä ovat mm. etujen ristiriidat, loogiset ristiriidat ja sielulliset ristiriidat. Väitteet voivat olla ristiriidassa keskenään samoin kuin ihmisten toiminta lain tai muiden sääntöjen kanssa. Ristiriidattomuus puolestaan tarkoittaa *selvää, varmaa* tai *sopuointuista*. Riidan vastakohtia ovat *sopu, sovinto* ja *rauha*. Kiistan määritelmä on lievempi kuin konfliktin. Kiistalla tarkoitetaan *erimielisyyttä, väittelyä, polemiikkia, kinaa, toraa* tai *riitaa*. (Peltonen & Villanen 2004, 6.)

Peltonen ja Villanen (2004, 6) toteavat, että useissa määritelmässä (esimerkiksi Condrad 1990; Wilmot & Hocker 2001) konfliktien merkittävänä osana tulevat esiin osapuolten havainnot ja tulkinnat. Suhtautuminen osapuolten tulkintojen merkitykseen konflikteissa on yksi konfliktien tutkimusta jakanut ajattelutapa ja linjaus.

Wall ja Callister (1995) jaottelevat konfliktit viiteen eri tasoon seuraavasti:

(1) yksilötaso, (2) ryhmätaso, (3) organisaatiotaso (yksityiset tai julkiset), (4) yhteiskuntataso ja (5) kulttuurien välinen taso. Konfliktit voidaan myös jakaa strategisesti neljään osa-alueeseen: väittelevään (*contending*), joustavaan (*yielding*), ongelmia ratkaisevaan (*problem solving*) ja välttelevään (*avoiding*) strategiaan. (Pruitt & Kim 2004, 7–13.)

Pondy (1967) jakaa organisaatioiden konfliktit kolmeen eri malliin seuraavasti:

1) neuvotteleva malli (*bargaining model*), joka soveltuu ryhmien välisiin konflikteihin erityisesti silloin kun sovitellaan työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita, budjetointi asioita ja henkilöstö konflikteja; 2) byrokraattinen malli (*bureaucratic model*), joka soveltuu organisaation rakenteen ja hierarkkisen aseman aiheuttamien konfliktien käsittelyyn. Tämä malli kiinnittää huomiota erityisesti ongelmien syihin yrittämällä kontrolloida käyttäytymistä ja organisaation reaktioita; 3) systeemi- eli järjestelmä malli (*systems model*), jonka käyttö on suunnattu vaihtoehtoihin konflikteihin tai osapuolten funktionaalisiin henkilösuhteisiin. Analyysissä kiinnitetään huomiota erityisesti vastuualueiden koordinointiin (Pondy 1967, 297–298.)

Schmidt ja Kochan (1972) sivuavat konfliktien määrittelyn kriittikseen kolmea kriteeriä: (1) konfliktin määrittelyn näkökulma ei saisi olla *arvoladattu* näkökulma, (2) huomion keskipisteenä tulisi olla toiminta ja aikaisempi *konfliktin tila* tulisi erottaa *konfliktin seurauksista* ja (3) konfliktin käsite tulisi erottaa *kilpailusta*. Tietyn konfliktin arvo riippuu usein institutionaalisista puitteista ja tekijöistä, konfliktin seurauksista ja jälkivaikutuksista sekä yksilöllisistä tekijöistä. Näiden muuttujien määrittelyssä tulisi kuitenkin suuntautua ainoastaan käsitteelliseen määrittelyyn käyttäytymisen ilmiönä (Schmidt & Kochan 1972, 359 – 361.)

Wall ja Callister (1995, 516 - 517) vertailevat eri tutkijoiden määritelmiä konfliktista ja toteavat, että kuitenkin tutkimuksessa vallitsee suuri yksimielisyys yhdestä asiasta: konfliktien välttämätön edellytys on se, että eri osapuolet tiedostavat tavoitteidensa ja intressiensä olevan ristiriidassa keskenään. Yleisesti voidaan määritellä, että konflikti on prosessi, jossa yksi osapuolista havaitsee ja ymmärtää, että hänen intressinsä ovat vastakkaiset tai kielteiset verrattuna muiden osapuolten intresseihin.

Työyhteisösovittelun avulla yritetään ratkaista erilaisia kiistoja, erimielisyyksiä ja konflikteja työyhteisöissä. Usein niihin liittyy henkistä väkivaltaa ja kiusaamisen tunnetta eri osapuolten keskuudessa. Joku tuntee olevansa kiusattu ja jotain väitetään kiusaajaksi.

2.2.1 Henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen

Henkisellä väkivallalla⁴ tarkoitetaan työpaikan tilannetta, jossa ihmistä kohtaan käyttäydytään pitkään epäoikeudenmukaisesti, ilkeästi tai jollain tavoin väärin. Henkisen väkivallan ohella puhutaan myös työpaikaterrorista, savustamisesta, syrjinnästä ja simputuksesta. Ruotsissa puhutaan mobbauksesta (Vartia & Paananen 1992, 8). Leymannin (1990) mukaan ”henkinen väkivalta on toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa kiusaamista, sortamista ja epäoikeudenmukaista kohtelua, jonka kohde on puolustuskyvytön ja jonka seuraukset sen kohteeksi joutuneelle ovat kielteisiä”. Norjalainen professori Dan Olweus (1986) määrittelee henkisen väkivallan ”yhtä tai useampaa ihmistä kohtaan suunnatuksi kielteiseksi käyttäytymiseksi”.

Henkinen väkivalta voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia ja eriasteisia tilanteita. Erotukseksi ajoittain jokaisessa työyhteisössä esiintyvistä ihmishuuhde- ja vuorovaikutusongelmista henkisellä väkivallalla tarkoitetaan vakavaa ja toistuvaa yhteen tai useampaan ihmiseen kohdistettua kielteistä käyttäytymistä. Raja henkisen väkivallan ja työyhteisön vakavien riitojen välillä on selvästi häilyvä. (Vartia & Paananen 1992).

Yksi henkisen väkivallan tilanteita usein leimaava piirre on sen kohteeksi joutuneen puolustuskyvyttömyys. Kyseessä eivät ole kahden tasavertaisen ihmisen mielipide-erot, vaan toinen osapuoli käyttää esimerkiksi asemansa kautta saamaansa valtaa tai henkistä voimaansa ja estää toisen osapuolen tarpeita ja pyrkimyksiä. Henkisen väkivallan uhri ei voi tai ei osaa puolustaa itseään kiusaajaa vastaan. Yleistä henkisessä väkivallassa

4 Henkinen väkivalta työssä määritellään yleisimmin tilanteeksi, jossa joku tai jotkut työyhteisön jäsenet joutuvat jatkuvan, toistuvan, systemaattisen kielteisen käyttäytymisen kohteeksi. Olennaista on kielteisen käyttäytymisen toistuvuus ja jatkuvuus. Henkisen väkivallan kohteena uhri kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi, eli hän ei löydä keinoja, miten saisi kielteisen käyttäytymisen itseään kohtaan päättymään (Vartia-Väänänen 2000).

on myös se, että kohteeksi joutunutta kohtaan käyttäytyään epäoikeudenmukaisesti tavalla, jonka syitä tai perusteita hän ei ymmärrä tai jotka eivät uhrin mielestä ole hyväksyttäviä (Vartia & Paananen 1992).

Seuraukset henkisestä väkivallasta voivat olla vakavia. Kohteeksi joutuneet kärsivät useimmiten erilaisista psyykkisistä oireista, masennuksesta, unhäiriöistä ja psykosomaattisista vaivoista. Henkinen väkivalta on todennäköisesti monien sairaslomien ja jopa varhaiseläkkeelle lähtemisen taustalla. Äärimmillään henkinen väkivalta on ajanut ihmisiä itsemurhiin. Painostuksen ja kiusaamisen kohteeksi joutuminen tappaa työn ilon ja tekee ongelmalliseksi koko elämäntilanteen Suomessa useilta tuhansilta ihmisiltä vuosittain. Alentuneen työtehon, sairaslomien ja -eläkkeiden takia henkinen väkivalta aiheuttaa yhteiskunnalle ja tuotantoelämällekkin huomattavia taloudellisia menetyksiä (Vartia & Paananen 1992, 5).

Hyvönen & Koskinen (2010, 164–165) toteavat, että kiusattu – kiusaaja – asetelma ei ole juuri koskaan selkeä silloin, kun riita-asiaa aletaan selvittää. Tästä syystä kannattaa määritellä heti selvittelyn alussa, mihin sovittelulla pyritään. Jos joku osapuoli haluaa selvästi jonkun toisen tulevan ikään kuin tuomitukseksi, on vaikea edetä sovittelun tietä. Jokaisen osapuolen tavoitteena tulee olla työrauhan palauttaminen niin että perustehtävän hoitaminen sekä toimiminen vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa ovat mahdollista.

Työpaikkakiusaamista tapahtuu Suomessa enemmän kuin muissa EU-maissa sekä eurooppalaisten että kotimaisten työolotutkimusten mukaan. Suomessa kiusataan noin kaksi kertaa enemmän kuin keskimäärin muissa Euroopan maissa. Suomen jälkeen eniten työpaikkakiusaamista on Hollannissa, Irlannissa, Belgiassa ja Ranskassa. Kiusaaminen on tyypillistä kunnan ja valtion naisvaltaisilla aloilla, kuten terveydenhoidossa, sosiaalialalla ja opetustoimessa. Vaikka monella suomalaisella työpaikalla on luotu hyvän kohtelun pelisäännöt työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi, kohennusta ei juuri ole tapahtunut. (YLE Uutiset 2008).

Suomessa työpaikkakiusaamista on tutkinut muun muassa Maarit Vartia-Väänänen (2003). Hän on tutkinut väitöskirjassaan kiusaamisen työoloperäisiä juuria, syitä, taustoja sekä kiusaamisen seurauksia. Tutkimustulokset osoittivat, että yhteisöissä, joissa joku kokee olevansa kiusaamisen kohteena tai joku havaitsee tai todistaa kiusaamista on monenlaisia

työhön ja työoloihin liittyviä ongelmia. Kiusaaminen on siis yhteydessä työoloihin. Kiusaamisen todettiin aiheuttavan stressiä ja erilaisia stressioireita sekä omanarvon tunnon heikkenemistä niillä, jotka kokivat olevansa kiusaamisen kohteena. Stressiä ja psyykkisiä oireita oli myös kiusaamista havainneilla enemmän kuin niillä, jotka työskentelivät työyhteisössä, jossa ei ilmennyt kiusaamista. Pitkittäistutkimuksessa todettiin lisäksi, että diagnosoitu masennus ennustaa kiusatuksi joutumista, mutta toisaalta myös pitkittynyt kiusaamisen kohteena oleminen lisäsi riskiä sairastua masennukseen, mikä voi johtaa noidankehään (*vicious circle*). Pitkään jatkunut kiusaaminen on depressioriski, eli pitkään kiusatut ovat sairastuneet depression ei-kiusattuina useammin, mutta samanaikaisesti depressio altistaa kiusaamiselle. Niillä, joilla on diagnosoitu depressio, on muita suurempi riski joutua kiusatuksi (Vartia-Väänänen 2003).

Kaikilla aloilla ja ammateissa kiusataan (Vartia 2000). Tutkimuksissa arvioidaan henkisen väkivallan kohteena olevan noin 4–6 prosenttia työsäkävistä eli noin 100000 ihmistä. Kiusaajia voivat olla sekä työtoveri, esimies että alaiset. Yleisimmin kiusaajana toimii yksi tai useampi työtoveri. Oma voimattomuus tilanteen ratkaisemisessa koetaan usein vielä suuremmaksi silloin, jos joudutaan esimiehen henkisen väkivallan kohteeksi kuin jos kiusaajana on työtoveri. Esimiehen taholta kiusaaminen on ilmentynyt ankarana, ärjyvänä, hankalana, ilkeänä, väheksyvänä tai narsistisena johtamiskäyttäytymisenä. Lisäksi on esiintynyt muuta sairaanomaista tai poikkeavaa käyttäytymistä, kuten seksuaalista häirintää. Myös kiusattu esimies kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi. (Työterveyslaitos 2000, 5.)

Taulukko 2. Henkistä väkivaltaa⁵ tai työpaikkakiusaamista kokeneiden määrä työyhteisöissä Suomessa vuosina 2004 – 2006. (Työolobarometri2006)

	Teollisuus	Yksityiset palvelut	Kunnat	Valtio	Miehet	Naiset	Kaikki
2004	1 %	5 %	6 %	4 %	3 %	5 %	4 %
2005	2 %	5 %	6 %	4 %	2 %	5 %	4 %
2006	2 %	5 %	5 %	5 %	3 %	5 %	4 %

Teollisuudessa kiusataan vähiten ja kunnissa eniten. Miehet kokevat

5 Henkinen väkivalta/työpaikkakiusaaminen = eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta. Henkinen väkivalta tai kiusaaminen voi olla myös asiakkaiden taholta tulevaa.

kiusaamista vähemmän kuin naiset. Kiusattujen määrä on pysynyt lähes samalla tasolla vuosien 2004 ja 2006 välisenä aikana (taulukko 2).

Vuonna 2009 kirkon työntekijöistä joka kymmenes (10 %) arvioi, että työpaikalla esiintyy jatkuvasti työpaikkakiusaamiseksi tai henkiseksi väkivallaksi tulkittavaa käyttäytymistä, joka on lähtöisin työyhteisöstä tai asiakkaista tai molemmista. Koko maan tilanteeseen nähden ja Työolo-tutkimuksen 2008 tulosten pohjalta voidaan todeta kirkon työntekijöiden kokeneen työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa selvästi enemmän kuin kaikilla muilla aloilla tai yksilöidysti kunta-alalla keskimäärin. Kunta-alalla 8 prosenttia arvioi työpaikkakiusaamista olevan jatkuvasti. (Työturvallisuuskeskus 2010, 42–44.)

Viime vuosien työpaikkakiusaamista koskevat tutkimustulokset kiteytyvät valitettavan usein toteamukseen, että ei ole toimivia keinoja puuttua kiusaamiseen ja toisaalta siihen, että kiusaaja ei saa apua tilanteeseensa mistään. Esimerkiksi Tuomola (2005) toteaa 50 työpaikkakiusatun kirjoittamien tarinoiden perusteella, että varmasti itse kullakin olisi periaatteessa halua tarttua työpaikkakiusaamisen ongelmaan. Usein asiaan puuttuminen kuitenkin jää vähintään puolitiehen, ellei ole tietoa keinoista, joilla tarttua siihen. Keinoja puuttua työpaikkakiusaamiseen on kuitenkin olemassa jo lainsäädännössä, mutta työpaikkakiusattu ei tunnu saavan mitään konkreettista apua tilanteeseen. (Tuomola 2005, 130.)

Lindholm (2008) on myös tutkinut henkistä väkivaltaa ja johtamista työyhteisöissä kiusattujen kirjoittamien tarinoiden pohjalta. Työpaikkakiusattujen kertomuksia kerättiin Työterveyslaitoksen, TJS Opintokeskuksen, Johtamistaidon opiston ja Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran yhteistyönä otsikolla ”Näin selvisin työpaikkakiusaamisesta”. Lindholmin (2008) mukaan kiusaamisesta ei ehkä selvitty, mutta monet kirjoittajat toivoivat, että heidän kertomuksensa voisi olla avuksi muille. Lakimuu-toksista huolimatta työpaikkakiusattujen avun saanti näyttää kertomusten valossa huonolta. Kiusatun tilanne on pelon sävyttämä.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Vartia & Paananen 1992, 25) mukaan henkistä väkivaltaa harjoittivat useimmin työtoveri tai työtoverit yhdessä (70 % uhreista). Hieman harvemmin henkistä väkivaltaa harjoitti esimies tai esimiehet (59 %). Monissa tapauksissa kiusaajiksi koettiin sekä

työtoverit että esimies yhdessä. Neljä prosenttia uhreista oli esimiehiä, joihin alainen kohdisti henkistä väkivaltaa. Esimiesasema näyttää suojaavan henkisen väkivallan kohteeksi joutumiselta. Vartia ja Paananen viittaavat myös muihin tutkimuksiin (Leymann & Tallgren, 1989) ja toteavat, että tulokset ovat niissäkin olleet samansuuntaisia.

Työpaikkakiusaamisen ja siitä selviytymisen tutkimuksissa näyttää olevan tunnusomaista, että kiusaajien oletetaan toimivan ikään kuin suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti toiselle pahaa tuottaen. Miksi ei oteta huomioon sitä, että epätoivottava toiminta, joka johtaa kiusaamisen tunteen syntymiseen, voi olla myös osittain tai kokonaan tiedostamatonta? Kiusaajaksi syytetty esimies tai työkaveri ei tämän tutkimuksen mukaan aina tunnista omaa käyttäytymistään eikä näe siinä mitään pahaa. Tiedostamattomuus vaikuttaa johtuvan palautteen antamisen puuttumisesta. Eikä oteta huomioon sitä, että esimerkiksi esimiehillä on usein puutteita vuoro-vaikutustaidoissaan ja kyvyissään puuttua hankaliin konfliktitilanteisiin.

Minimaalisen mukautumisen aiheuttamaa vaikutusta käyttäytymiseen ja sitä, miten pieni asia voi johtaa isompaan, ovat tutkineet Freedman ja Faser (1966) sekä Ross ja Nisbett (1991, 50). Kiusaamista voi edesauttaa myös auktoriteettiä tilanteissa, joissa esimies on kiusaajana. Alaiset voivat tulkita esimiehen käyttäytymisen perusteella hänen toiveitaan, vaikka suoranaista kiusaamiskäskyä ei ääneen sanottaisikaan. Milgramin (1963, 371–378) kokeet osoittivat, että auktoriteetin tottelemisessa voidaan mennä pitkälle oman etiikan toiselle puolelle (Lindholm 2008).

Nurro (2009) on tutkinut työpaikoilla häirintää ja ahdistelua, josta on myös säädetty omalla lainsäädännöllä. Häirintää ja ahdistelua koskeva lainsäädäntö on pääsääntöisesti tasa-arvolaisissa (1986/609), työsopimuslaissa (2001/55) sekä työturvallisuuslaissa (2002/738). Koska häirintä ja ahdistelu ovat yksi sukupuolen perusteella tapahtuvan syrjinnän muoto, häirinnän ja ahdistelun kieltä pohjautuu aina Suomen perustuslakiin (1999/731), jossa säädetään ihmisten yhdenvertaisuudesta ja sukupuolten tasa-arvon edistämisestä. Peltonen (2008, 1) on tutkinut työpaikalla tapahtuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, josta on säädetty työturvallisuuslaissa. Hän on päätenyt tutkimuksessaan siihen tulokseen, että ainoastaan viranomaisvalvontaan nojaava ratkaisumalli häirinnän ja

muun epäasiallisen kohtelun suhteen ei ole riittävä. Työyhteisön konflikteja tulisi ratkaista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa työyhteisön omin voimin, ja kaikilla työpaikoilla johdon tulisi laatia toimintamalli epäasiallisen kohtelun varalta.

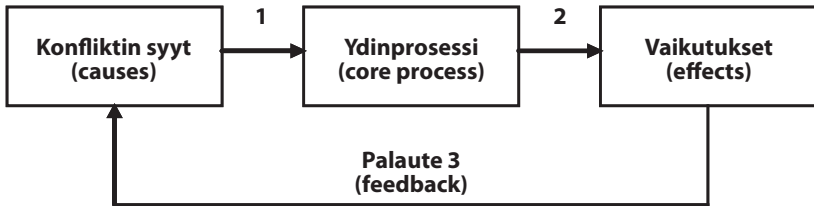
Työpaikkakiusaamista ovat Suomessa tutkineet lisäksi myös Salin (2003) ja Varhama (2004). Ulkomaisista tutkijoista mainittakoon tutkimusalan pioneeri Leymann (1989, 1990, 1992) sekä Einarsen (1996, 2007), O'Moore (2007), Matthiesen (2001), Mikkelsen (2001), Hauge (2007) ja Hoel (2000, 2001).

Työpaikkakiusaamisessa esimiehillä näyttää olevan aina hyvin keskeinen rooli. On yllättävää havaita, että esimiesten suoranainen osuus kiusantekijöinä on niinkin merkittävää. Toinen merkittävä havainto on se, että esimiehet eivät joko tiedosta työyhteisön kiusaamisongelmia tai jostain muusta syystä puutu niihin riittävästi. Myös vuorovaikutustaitojen puutteellinen hallinta eri muodoissaan on syynä siihen, että esimiehet eivät puutu työyhteisön ristiriitatilanteisiin riittävän ajoissa (vrt. Pehrman 2000, 84).

Tässä tutkimuksessa henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen ymmärretään työyhteisössä tyypillisenä konfliktin muotona. Tarkoituksena ei ole tutkia työpaikkakiusaamista tarkemmin vaan löytää keinoja konfliktitilanteiden ratkaisemiseen. Vaikuttaa siltä, että työyhteisöjen konfliktitilanteissa osapuolet kokevat tullessa kiusatuiksi etenkin silloin kun konflikti on jatkunut pitkään. Kaikissa tutkituissa tapauksissa ainakin joku osapuolista oli kokenut tullessa kiusatuksi vaikka tapausta ei alun perin ollutkaan luokiteltu työpaikkakiusaamiseksi.

2.2.2 Konfliktien syntyminen

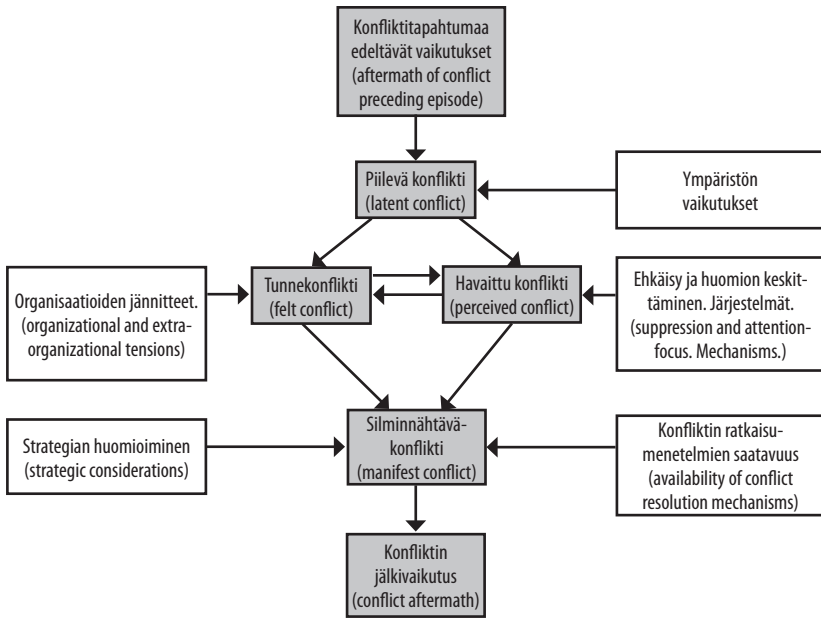
Konfliktien tutkimuksissa on esitetty useita erilaisia malleja konfliktin etenemisestä ja sen eri vaiheista. Wall ja Callister (1995, 516) kuvailevat konfliktiprosessin jakamalla sen kolmeen vaiheeseen (ks. kuvio 1). Koska kysymyksessä on sosiaalinen prosessi, taustalla vaikuttavat aina konfliktia edeltävät olosuhteet ja syyt (1). Konflikti sisältää varsinaisen ydinprosessin (2) eli prosessin näkyvän osan sekä prosessin tulokset ja vaikutukset (3). Näistä on palautesilmukka ensimmäiseen vaiheeseen, koska jokainen konflikti vaikuttaa tavalla tai toisella tulevien konfliktien muotoutumiseen ja käsittelyyn. Palauteen vaikutus korostuu silloin, jos konfliktin osapuolet kohtaavat toisensa uudestaan jonkin uuden konfliktin osapuolina. Konflikti on siis syklinen prosessi, joka voi muuttaa osapuolten käyttäytymistä.



Kuvio 1. Konfliktisykli (Wall & Callister 1995, 516)

Konfliktia voidaan pitää oppimisprosessina. Harvoin kuitenkaan konflikteista ajatellaan myönteisesti. Konfliktit koetaan hankaliksi ja niitä pidetään piilossa, vaikka ne kuuluvat normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja niistä voidaan oppia. Passiivinen suhtautuminen konflikteihin johtuu monista eri syistä. Passiivisuus näkyi esimerkiksi siinä, että konfliktitapausten etsiminen tämän tutkimuksen aineistoksi tuotti erittäin paljon työtä.

Konflikti voi esiintyä eri muodoissa (ks. kuvio 2). Se voi olla piilevässä muodossa ja muuttua myöhemmin joko tunnekonfliktiksi tai havaittavissa olevaksi konfliktiksi. Havaittu konflikti voi muuttua tunnekonfliktiksi ja päinvastoin tunnekonflikti voi muuttua havaittavaan muotoon. Sekä tunnekonflikti että havaittu konflikti voivat muuttua silminnähtäväksi eli konkreettisesti havaittavaksi jossain vaiheessa.



Kuvio 2. Konfliktitapahtuman dynamiikka (*the dynamics of a conflict episode*) (Pondy 1967, 306)

Kuviossa 2 konflikti jaetaan viiteen eri vaiheeseen: 1) konfliktia edeltävät vaikutukset ja olosuhteet (*aftermath of preceding conflict episode*), 2) piilevä konflikti (*latent conflict*), 3) havaittu konflikti (*perceived conflict*), 4) silminnähtävä konflikti (*manifest conflict*) ja 5) konfliktin jälkivaikutukset (*conflict aftermath*). Pondyn vaiheistus on hyväksytty vahvasti ja eri tieteenaloja yhdistäväksi lähestymistavaksi konflikteissa. (Pondy 1967, 306.)

Latenteista konflikteista voidaan erottaa kolme eri perustyyppiä: (1) niukoista resursseista kilpaileminen, (2) itsenäistymisen ajaminen ja (3) sovitusta tavoitteista poikkeaminen. Konflikti voi joskus olla *havaittu*, vaikka konflikti on latentissa tilassa. Havaittu konflikti vähentää käsittelyn aikana väärinymmärryksiä ja parantaa osapuolten välistä kommunikointia. Havaitun konfliktin malli voi olla myös perusta erilaisille johtamisen tekniikoille, joiden tavoitteena on parantaa ihmisten välisiä suhteita.

Tunnekonfliktilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että henkilö A ja henkilö B ovat vakavissaan eri mieltä joistakin menettelytavoista, mutta tilanne ei

vaikuta mitään henkilö A:n suhtautumiseen, eikä tilanne huolestuta häntä. Tunnereaktiot vaikuttavat usein voimakkaimmin läheisissä ihmissuhteissa, kuten munkkiluostareissa, asuntoloissa ja perheissä. Tällaiset tilanteet edellyttävät erilaisia purkautumiskeinoja. Esimerkiksi urheilu tai yksinäisyys voidaan hyväksyä eräänlaisena normina yhteisössä. (Pondy 1967.)

Silminnähtävällä konfliktilla tarkoitetaan useita erilaisia konfliktikäyttäytymisiä. Ilmeistä niissä on avoin aggressiivisuus, mutta fyysinen ja verbaalinen väkivalta ovat yleensä voimakkaasti tuomittuja organisaatioiden normeissa ja myös melko harvinaisia. Jokainen konfliktitapahtuma on yksi tapahtuma sellaisenaan ja muodostaa ihmissuhteita organisaation jäsenille. Jos konfliktilla saadaan aikaan oikea ratkaisu tilanteeseen, osapuolet ovat tyytyväisiä. Toisaalta jos konflikti ainoastaan tukahduttaa osapuolten tunteet eikä ratkaisua synny, konflikti voi muuttua latentiksi ja heikentää ihmissuhteita. Esimerkiksi tällaista tilannetta voidaan kutsua *konfliktin jälkivaikutukseksi*.

Pondyn mallia on myöhemmin ehdotettu täydennettäväksi erilaisilla huomioilla ja lisäyksillä. Esimerkiksi silminnähtävän vaiheen jälkeen voidaan lisätä konfliktien käsittelyn, sovittelun ja päätöksen teon vaiheet (Lewicki ym. 1992, 213). Mallia on kritisoitu esimerkiksi siltä osin, että näkyvä konflikti ei välttämättä aina ole sama kuin piilevä konflikti. Osapuolet saattavat kiistellä näkyvästä konfliktista samalla kun piilossa oleva konflikti jää ilman käsittelyä. Piilossa olevan konfliktin käsittely saatetaan kokea liian araksi ja vaaralliseksi, ja näkyvän konfliktin ratkaisu voi jäädä pinnalliseksi, ellei piilossa olevaa konfliktia huomioda samassa yhteydessä (Deutsch 1973).

Konfliktia edeltävä tila pitäisi erottaa konfliktista. Schmidin ja Kochanin mukaan Pondy (1967, 298) on ehdottanut, että termiä konflikti käytetään seuraavissa tilanteissa: (1) konfliktia edeltävät tilanteet (antecedent conditions), kuten niukat resurssit ja politiikan erilaisuus, (2) vaikuttavat tilanteet (affective states), kuten stressi, jännitys, vihamielisyyt ja huolet, (3) tiedolliset tilanteet (cognitive states) kuten havaintokyky tai tietoisuus konfliktin nykytilasta ja (4) konfliktinen käyttäytyminen (conflictful behavior), joka voi vaihdella passiivisesta vastustamisesta avoimeen aggressiotilaan.

Schmidt ja Kochan toteavat, että vaikka Pondy yrittää ratkaista konfliktin määrittelyn pulman tarkastelemalla konfliktia dynaamisena prosessina, hän ei ratkaise kumpaakaan kriteeriä (konfliktia edeltävä tila/konflikti) eikä käsitteellistä eroa latentin ja silminnähtävän konfliktin välillä. Samalla tavoin Dahrendorf (1959) väittää, että laajaa konfliktin määrittelyä on tarkoituksenmukaista käyttää vaihtelevissa tilanteissa. Näin ollen konfliktin käsite laajentuu sisältämään kaikki vuorovaikutuksen lajit, joiden avulla voi hallita erilaisia tilanteita. Keskeistä näissä kiistanalaisissa yrityksissä laajentaa konfliktin määrittelyä ovat tilanteet, joissa konflikti pitää selvästi erottaa sen edeltävästä muodosta (Schmidt & Kochan 1972, 360.)

Sovittelutilanteissa konfliktin tarkka määrittäminen ei ole yleensä tarpeellista. Työyhteisöjen sovittelut voivat olla kahden ihmisen, ryhmän, ryhmien välisten tai koko organisaatiota koskevien konfliktien sovittelua. Sovittelutilanteet ovat usein hyvin affektiivisia. Useimmiten kuitenkin on tärkeämpää käsitellä sovittelemalla osapuolten käsityksiä ja näkemyksiä konfliktista ja yhteisymmärryksen avulla päästä sovintoon. Samalla käsitellään myös tunteita. Havaittavien ja silminnähtävien konfliktien lisäksi voidaan sovittaa myös latenteja konflikteja, jos niiden olemassaolo todetaan.

Wall ja Callister (1995) toteavat, että jo yli 25 vuoden ajan tutkimuksissa on pyritty löytämään syitä konflikteille, ja viittaavat muun muassa Deutschin (1990) tutkimuksiin. Heidän mukaansa on riittävästi tietoa ja havaintoja siitä, miten konfliktien syitä voidaan ryhmitellä. Wall ja Callister ovat päätyneet seuraavaan pääperiaatteelliseen ryhmittelyyn konfliktien syistä. Ensinnäkin konflikteja saavat aikaan (1) yksilölliset luonteenominaisuudet (*individual characteristics*), kuten luonne, arvot, tavoitteet ja päämäärät, stressi, viha ja halu itsenäisyyteen. Toinen tärkeä vaikuttaja ovat (2) ihmissuhteisiin liittyvät tekijät (*interpersonal factors*), jotka he jakavat viiteen ryhmään: toisten käyttäytymisen tunnistaminen, kommunikaatio, käyttäytyminen, rakenteelliset syyt ja aikaisemmasta vuorovaikutuksesta johtuvat syyt. Konflikteja voivat myös aiheuttaa (3) asiat (*issues*), kuten niiden monimutkaisuus, monilukuisuus, epäselvyys, periaatteet, koko ja jaollisuus.

Ihmissuhteisiin liittyvät syyt muodostavat suurimman ryhmän, ja niistä merkittävimpänä esiintyy toisten käyttäytymisen tulkintaan liittyvät syyt,

kuten epäily ja epäluottamus toisia osapuolia kohtaan. Toiseksi merkittävien syy ovat kommunikaation liittyvät tekijät (Wall & Callister 1995, 517–519; vrt. myös Robbins 1978 ja Putman & Poole 1987).

Örndahlin (2008) mukaan ristiriidat työpaikoilla voidaan jakaa neljään kategoriaan niiden syiden mukaan. Ne voivat olla työhön liittyviä, sosiaalisia, henkilökohtaisia tai kulttuurisia. *Työhön liittyvät ristiriidat* johtuvat esimerkiksi resurssipulasta, työvälineiden riittämättömyydestä tai toimimattomuudesta. *Sosiaaliset ristiriidat* saattavat liittyä siihen, että jotkut henkilöt eivät kerta kaikkiaan tule toimeen keskenään. ”Toimimattomat henkilökemiat” on kuitenkin käsite, jota kannattaa käyttää varoen. Siitä muodostuu helposti perustelu, johon vedoten jätetään ristiriidat kytemään, vaikka ne saattaisivatkin olla ratkaistavissa. *Henkilökohtaisia syitä* ovat esimerkiksi jonkun suru, elämäntilanne, masennus – koko työyhteisö saattaa joutua kärsimään siitä, kun yksilöllä on henkilökohtaisia ongelmia. *Kulttuuriset ristiriidat* ovat nykyisin monissa yrityksissä varsin ajankohtaisia, koska ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on vuosien aikana lisääntynyt jatkuvasti. Eri kulttuureissa on hyvin erilaisia tapoja tehdä työtä.

Kulttuurinen ristiriita voi syntyä esimerkiksi siitä, että ulkomaalainen ei ole tottunut pitämään lakisääteisiä kahvitaukoja ja joutuu muiden työkalvereiden silmätikuksi liian ahkerana työntekijänä. Joissakin kulttuureissa vuorovaikutustyyli saattaa erilainen. Saatetaan esimerkiksi mennä liian lähelle toista henkilöä eikä säilytetä suomalaisille normaalia keskusteluetäisyyttä, minkä toinen kokee pelottavaksi tai muutoin epämiellyttäväksi.

Axtell, Fleck ja Turner (2004) ovat tutkineet konfliktien merkitystä virtuaalisten ja paikallisten tiimien toiminnassa. He jakavat konfliktit kahteen eri pääluokkaan ja puhuvat affektiivisista (*affective*) eli voimakastunteisista ja tehtäväsuuntautuneista (*task dimensions*) konflikteista. Affektiiviset konfliktit ilmenevät ihmisten välisenä ristiriitana, joka johtuu ihmisten erilaisuudesta. Luonne-erot voivat aiheuttaa vihaa, suuttumusta, turhautuneisuutta tai epäluottamusta. Tehtäväsuuntautunut konflikti aiheutuu erilaisista työn tekemiseen liittyvistä mielipiteistä, käsityksistä, arveluista ja näkökulmista. Kun konfliktien syyt jaotellaan affektiivisiin ja tehtäväkeskeisiin, ongelma saattaa olla niiden tarkka erottaminen toisistaan. Monet tehtäväkeskeiset syyt saattavat esimerkiksi muuttua affektiivisiksi,

kun konfliktia ei ratkaista. Ratkaisematon konflikti ärsyttää osapuolia, ja tällöin myös tunteet alkavat vaikuttaa. Esimerkiksi työnjakoon liittyvä konflikti voi ajan mittaan muuttua ärsytyksen ja suuttumuksen kautta affektiiviseksi.

2.2.3 Konfliktien vaikutukset työyhteisössä

De Dreu, Dierendonck ja De Best-Waldhober (2003, 496 – 508) toteavat, että konflikteista puhutaan päivittäin ja että erimielisyydet periaatteista näkyvät konflikteina kuten taisteluna kiistoina tai kamppailuina työyhteisössä. Organisaatioissa ihmiset usein välttävät konflikteja eikä niistä puhuta, jolloin myös konfliktien käynnistymisestä ja niiden olemassa olosta voidaan olla epätietoisia (Kolb & Bartunek 1992; O'Connor, Gruenfeld & McGrath 1993).

Affektiivinen konflikti vähentää ja huonontaa usein tiimin suorituskykyä ja tulosta, koska pelot, huolet ja vihamielisyydet kuluttavat turhaan aikaa ja energiaa. Tehtäväkonflikti taas on johdonmukaisesti edistänyt tiimin suorituskykyä, koska tiimien harkintakyky paranee ja tuotetaan enemmän erilaisia toimintavaihtoehtoja. Tehtäväkonfliktit vähentävät liiallista ryhmäkohtaista ajattelua ja virikkeellisten keskustelujen avulla saavutetaan parempia ratkaisuja (Axtell, Fleck & Turner (2004, 226–227.)

Friedman, Tidd, Currall ja Tsai (2000) ovat tutkineet yksilöllistä hyvinvointia ja konfliktien hallintaa työssä. He tutkivat sairaalan työyhteisön 82 jäsentä. Nämä vastasivat kyselyyn, jossa tutkittiin konfliktinratkaisutyyliä ja konfliktin hallintaa yhdessä yleisen työperäisen stressin mittauksen kanssa. De Dreu ym. (2003, 506) ovat vertailleet kyseisen tutkimuksen korrelaatioita. Vertailu osoittaa, että stressin määrä riippuu tilastollisesti merkitsevällä tavalla tehtäviin liittyvistä konflikteista, ja vielä voimakkaampi vaikutus stressin määrään on ihmissuhdekonflikteilla. Lisäksi on huomattava, että välttävän tyylin ja stressin välillä on positiivinen korrelaatio, kun sen sijaan ongelmia ratkaisevan tyylin ja stressin välillä on negatiivinen korrelaatio. Pakottavan ja mukautuvan konfliktinratkaisijan ja stressin välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

De Dreu ym. (2003, 505) toteavat, että edellä esitetty riippuvuus on yhdenmukainen heidän tutkimustensa ja teoriansa kanssa.

Haikonen (1999) on tutkinut konfliktien merkitystä opettajan työn stressitekijänä Itä-Vantaalla. Tutkimukseen osallistui 50 ala-asteen opettajaa ja tutkimus tehtiin teemahaastatteluna. Tutkimuksessa havaittiin, että konfliktit koettiin varsin stressaaviksi. Stressin syyt liittyivät omaan persoonaan, opettajuuteen kohdistuviin uhkiin, konfliktien konkreettisiin seurauksiin ja huoleen tilanteiden jatkumisesta. Persoonaan ja opettajuuteen kohdistuvissa uhkissa korostuivat kysymykset oikeudenmukaisuudesta sekä omasta soveltuvuudesta opettajaksi.

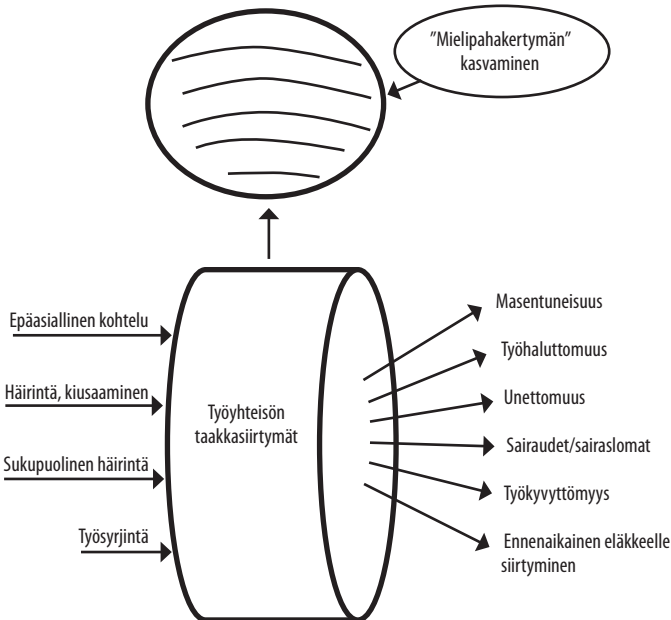
Tutkimuksessa selvitettyjen konfliktien osuus väheni pitempien elinkaarien konflikteissa ja niiden tapausten osuus, joissa selvittäminen oli epäonnistunut tai sitä ei ollut yritetty, vastaavasti kasvoi. Konfliktit, joita ei ollut yritetty selvittää tai joiden selvittäminen oli kesken tai epäonnistunut, arvioitiin selvitettyjä tapauksia vakavammiksi. Pitkän elinkaaren konfliktit arvioitiin vakaviksi tai hyvin vakaviksi useammin kuin lyhyen elinkaaren konfliktit. Vakavuusarvio kuvaa osaltaan konfliktin stressaavuutta, joskin vakavuusarvioihin vaikuttivat aiheutuneen stressin lisäksi esimerkiksi käsitykset konfliktin todellisista ja potentiaalisista seurauksista. (Haikonen 1999, 1–70.)

Haikosen (1999, 9) mukaan stressin käsite viittaa yksilön ja ympäristön väliseen ristiriitaan (vrt. restoratiivisuus ja restoratiivinen ympäristö; Kaplan 1989, 2001). Stressiprosessissa voidaan erottaa stressitekijä, stressireaktio sekä näiden välillä vaikuttavat prosessit, jotka liittyvät lähinnä tilanteiden arviointiin tai pyrkimykseen hallita niitä. Stressin käsitteen määrittely on osoittautunut varsin hankalaksi. Tutkimuksen paljoudesta huolimatta ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä stressin määritelmää (Cox 1978, 1; Kivimäki 1996, 3).

Useimmat nykyisin käytetyistä teorioista kuitenkin korostavat yksilön ja ympäristön välistä suhdetta. Näissä vuorovaikutusta painottavissa teorioissa kiinnitetään huomiota yksilön kognitiiviseen arviointiin tilanteesta ja subjektiiviseen kokemukseen vaatimusten ja resurssien välisestä epäsuhdasta (Cartwright & Cooper 1996; Cox 1978; Kinnunen 1989; Kivimäki 1996; Rajala 1988). Myös Lazaruksen määritelmässä oletetaan, että stressiä esiintyy aina silloin, kun yksilöön kohdistetut vaatimukset ylittävät tämän voimavarat tai verottavat niitä liiaksi (Lazarus & Folkman 1984, 19; Haikosen 1999, 9 mukaan.)

De Dreun ym. (2003, 508) mukaan tutkimusten tulokset osoittavat, että passiivinen ja huomaavainen liian avulias kanssakäyminen konfliktin ratkaisussa vaikuttaa negatiivisemmin terveydelle ja yksilölliseen hyvinvointiin kuin proaktiivinen toiminta. Hypoteesi, että konfliktien ratkaisu vahvistaa ihmissuhdetaitoja, lisää osapuolten itsekunnioitusta, pätevyyden tunnetta ja tyytyväisyyttä, on myös yhdensuuntainen tutkimustulosten kanssa. (De Dreun & Van Vianen 2001; Rubin ym. 1994).

Kun joku kokee tullessa kiusatuksi työpaikalla eikä saa riittävästi huomiota asiassa, hänelle alkaa vähitellen kertyä niin sanottua *mielipahakeritymää*. Usein henkilön esittämiin kielteisiin kokemuksiin aletaan suhtautua vähätellen ja mielipahakeritys kasvaa kasvamistaan. Pahinta näyttää olevan se, että kiusattu joutuu elämään epä tietoisena siitä, miksi hänen mielipiteitään ei kuunnella eikä mitään perustella hänelle. Tilanne saattaa ratkaisemattomana muuttua vähitellen työpaikkakiusattujen kohdalla kuvion 3 mukaiseksi. (Pehrman 2009.)



Kuvio 3. Pitkäkestoisen henkisen väkivallan aiheuttamat seuraukset työyhteisössä (Pehrman 2009)

Siltala (2009) kuvaa psykoterapian ja työnohjauksen yhteydessä käsittelemättömiä ongelmia ja konflikteja *taakkasiirtymäksi*, joka ilmenee yksilöiden ja yhteisöjen tunnistamatta jääneinä, vaiennettuina ja käsittelemättöminä ongelmina ja traumaattisina kokemuksina. Hänen mukaansa ne siirtyvät sukupolvelta toiselle myös työyhteisöissä. Perittyjä taakkoja voidaan kuitenkin käsitellä ja muuttaa oman kokemuksen osaksi. Taakkaperspektiivi voidaan havaita kolmella eri tasolla: *yhteiskunnallisella*, *yhteisöllisellä* ja *henkilökohtaisella* tasolla. Siltala (2009) jakaa taakkasiirtymän kolmeen ulottuvuuteen seuraavasti: (1) painolasti, eli *transfer* (Siirala 1983), (2) jälkikantoisuus (*nachträglichkeit*; Freud 1919) ja (3) tallentaminen (Volkan 2007).

Myös tässä tutkimuksessa monet osapuolet ja etenkin kiusaamista kokevat kertoivat kokemuksiaan pitkäaikaisesta mielihahan tunteesta. Pisimmät tuntemukset olivat lähes 20 vuoden mittaisia. Kaikissa tapauksissa esiintyi sairaslomia, joista pisimmät olivat useiden kuukausien kestoisia. Mielipihat olivat aiheuttaneet myös jossain määrin masennuslääkityksen tarvetta.

2.2.4 Konfliktien ratkaiseminen

Konfliktien ratkaisumenetelmät voidaan jakaa kahteen eri tapaan: (1) konflikti ratkaistaan kolmannen osapuolen tekemällä päätöksellä tai (2) osapuolten kesken neuvottelemalla (Ross 1993; Lewicki ym.1992). Kolmannen osapuolen rooli voi painottua konfliktin ratkaisussa eri tavoin. Mikäli kysymys on neuvoteltavan konfliktin ratkaisuprosessin ohjauksesta, puhutaan sovittelusta (*mediation*). Kun taas kolmas osapuoli kontrolloi neuvottelun ratkaisua, on kyse välimiesmenettelystä (*arbitration*). Eräs sovittelumalli on sellainen, että kolmas osapuoli kuulee molempia osapuolia, mutta nämä eivät neuvottele ratkaisusta keskenään kasvotusten (*conciliati-on*). Sovittelija voi sovittelussa jättää vähälle huomiolle konfliktin aiemmat vaiheet (mm. traumat) ja pyrkiä suoraan sopimukseen ja yhteisymmärrykseen (*dealmaking*) tai panostaa osapuolten väliseen keskusteluun ja yhteisymmärrykseen. Menetelmästä riippumatta ulkopuolisen sovittelijan aktiivisuus ja intensiivisyys konfliktin ratkaisussa ovat ratkaisun kannalta hyödyllistä (Lewicki ym. 1992, 233–240.)

Domenici ja Littlejohn (2001, 20) kuvaavat erimielisyyksien ratkaisussa käytettyjä perusmenetelmiä jakamalla konfliktit asiakeskeisiin (*settlement-oriented*) ja ihmissuhdekeskeisiin (*relationship-oriented*). Sovittelu (*mediation*) sijoittuu tässä vertailussa ihmissuhdekeskeiseksi ratkaisumenetelmäksi (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Perusmenetelmät erimielisyyksien ratkaisussa (Domenici & Littlejohn 2001; mukailen Pehrman 2009).

	Asiakeskeisyys (Settlement-oriented)	Ihmissuhdekeskeisyys (Relationship-oriented)
Suora menettely (Direct)	Edustuksellinen neuvottelu (Representative negotiation)	Henkilökohtainen neuvottelu (Personal negotiation)
Avustava menettely (Facilitated)	Avustajan käyttö neuvottelussa (Settlement facilitation)	Sovittelu (Mediation)
Oikeudellinen menettely (Adjudicated)	Tuomioistuin välimiesoikeus, (Trial; Arbitration)	

Melko yleinen neuvottelumenetelmä on niin sanottu *suora menettely* erimielisyyksien ratkaisussa. Neuvottelu on edustuksellista silloin, kun neuvottelussa käytetään edustajaa. Esimerkiksi silloin, kun ammattiliiton edustaja neuvottelee jäseniensä puolesta, vanhempi neuvottelee lastensa puolesta tai kiinteistövälittäjä neuvottelee myyjän ja ostajan puolesta kiinteistökaupasta. Henkilökohtaiseksi neuvotteluksi voidaan katsoa esimerkiksi avioparien keskinäiset neuvottelut, naapureiden keskinäiset neuvottelut esimerkiksi yhteisen aidan rakentamisesta ja työkavereiden keskinäiset neuvottelut työpaikan ongelmista (Domenici ja Littlejohn 2001).

Avustavassa neuvottelumenetelmässä käytetään neuvotteluun osallistuvaa kolmatta osapuolta, joka avustaa erimielisyyden ratkaisussa. Kolmannen osapuolen rooli voi olla osapuolten molemminpuolinen neuvoja, avustaja tai ohjaaja. Avustavassa menettelyssä tarkoituksena on ensisijaisesti saavuttaa ratkaisu kiistan osapuolten välillä. Tässä menettelytavassa avustaja pitää tarvittaessa yllä voimakastakin kontrollia, osallistuu sopimuksen muotoiluun ja tekee ehdotuksia sopimuksen sisällöstä (vrt. arbitration).

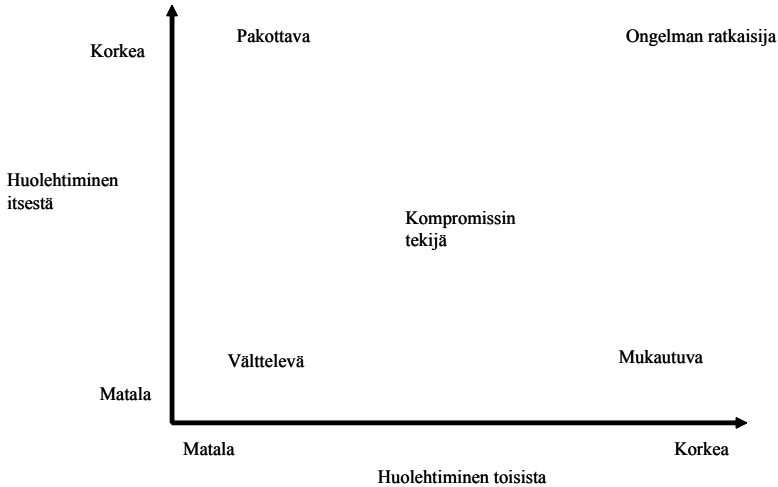
Konfliktien ratkaisua varten tarvitaan analytiikkaa ja osaamista. Konfliktit johtuvat pääasiassa ihmisten kokemustustojen erilaisuudesta (Pondy 1967; Schmidt & Kogan, 1972). Konfliktia voidaan pitää prosessina, jossa konflikti alkaa, kun yksilö tai ryhmä havaitsee eroja itsen ja toisten välillä intresseissä, uskomuksissa tai arvoissa (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999; Kelley & Thibaut 1969; Levine & Thompson 1996; Rappaport 1960).

Yksilöiden kyky ymmärtää erilaisuuksia riippuu siitä, miten he suhtautuvat omiin intresseihinsä ja kantavat niistä huolta verrattuna suhtautumiseen tai huolehtimiseen toisten osapuolten intresseistä. Tällaista mallia kutsutaan *kaksoishuolehtimisen teoriaksi* (*dual concern model*), joka voidaan kääntää myös kaksoisarvostus teoriaksi tai kaksoishuomion teoriaksi. Thomas ja Kilmann (1974, 11) ovat jo kauan sitten kehittäneet kaksoishuolehtimisen teorian auttamaan ihmisiä tunnistamaan omaa konfliktinratkaisutyyliään.

Kaksoishuolehtimisen teoria on yhdenmukainen myös muiden tutkijoiden tutkimusten kanssa (Carnevale & Pruitt 1992; Pruitt & Rubin 1986; Rubin, Pruitt & Kim 1994; ks. myös Blake & Mouton⁶ 1964; Thomas 1992). Konfliktin hallinta on tämän teorian mukaan oman ja toisten osapuolien korkean tai matalan huolehtimisen, arvostuksen ja huomion yhdistämistä-keskenään⁷. Kuviossa 4 on esitetty kaksoishuolehtimisen teorian periaate.

6 Blake ja Mouton (1964) kehittivät johtamisen valmennusohjelman, joka perustuu kaksikulotteiseen johtamisen ruudukkoon (grid). Huomion kohteena mallissa ovat tuotos, ihmiset ja johtajan taidot.

7 Huoli itsestä on joskus nimetty ”myönnytysten tekemisen vastustamiseksi” (Carnevale & Pruitt, 1992), ”huoli tehtävistä” (Blake & Mouton, 1964) tai ”itsevarmuus” (Thomas, 1992). Joskus huoli toisista on nimetty ”huoleksi ihmisistä” (Blake & Mouton, 1964) tai ”yhteistyökykyisyys” (Thomas, 1992).



Kuvio 4. Kaksois-huolehtimisen malli (*dual concern model*)
(De Dreu ym.2003, 499)

Korkea huomio omiin ja matala huomio toisten tarpeisiin ja tuloksiin on etusijalla pakottavassa (*forcing*) ja painostavassa tyyliissä konfliktien ratkaisussa (vrt. kilpaileva tyyli). Pakottavaan tyyliin sisältyy uhkauksia, hämähäyksiä, suostuttelua, todistelua ja tilanteeseen sitoutumista. Matala huomio omiin ja korkea huomio toisten tarpeisiin ja tuloksiin on etusijalla mukautuvalla (*yielding*) konfliktin ratkaisijalla, joka on orientoitunut kohti hyväksyntää ja liittoutumista toisten kanssa. Mukautuja antaa yksipuolisia myönnytyksiä ja ehdottomia lupauksia ja tarjoaa mielellään apuansa.

Matala huoli omista ja toisten tarpeista ja tuloksista on etusijalla konfliktien välttelevällä (*avoiding*) konfliktin ratkaisijalla, joka väheksyy ongelmien tärkeyttä ja yrittää vaihtaa ongelmien pohdintaa ja niiden kohtaamista. Korkea huoli omista ja toisten tarpeista ja tuloksista on etusijalla ongelman ratkaisijalla (*problem solving*), joka on orientoitunut sovinnon tekemiseen ja on aidosti tyytyväinen sekä omiin, että toisten pyrkimyksiin (vrt. yhteistyöhön perustuva tyyli). Ongelmia ratkaiseva tyyli sisältää informaation vaihtoa prioriteeteista ja mieltymyksistä, pitää tärkeänä erilaisia näkemyksiä ja hyväksyy painotuksia tärkeiden ja vähemmän tärkeiden ongelmien välillä. Kuvion keskelle sijoittuu kompromissin tekijä (*compromising*).

Konfliktin ratkaisun lähestymistavat ovat Thomasin (1992, 689) mukaan:

- (1) Kilpaileva (competing) lähestymistapa on tärkeä silloin kun tarvitaan nopeita päätöksiä toiminnan tervehtyttämiseksi esimerkiksi kustannusten alentamistilanteessa. Se soveltuu tärkeisiin ongelmiin, jolloin täytyy toteuttaa epäsuotuisilta tuntuvia toimintatapoja päättäväisesti (vrt. saneeraustilanteet). Toimintatapa on tärkeä yrityksen kehittämisen kannalta, kun tiedetään, että toimintatavat ovat oikeita ja tarpeellisia, ja se voi olla ihmisten odotusten ja toiveiden vastainen.
- (2) Yhteistyökeskeinen (collaborating) lähestymistapa soveltuu tilanteisiin, joissa tavoitteena on löytää yhteinen ratkaisu ja molempien osapuolten kiinnostuksen kohteet ovat liian tärkeitä vaarannettavaksi. Tämä toimintatapa on paikallaan silloin, kun halutaan yhdistää erilaisia näkökulmia ja tavoitteena on oppia tilanteesta. Toimintatapa on hyvä myös silloin kun pyritään lisäämään sitoutumista yhteisymmärryksen avulla ja kun työilmapiiri häiritsee henkilösuhteita.
- (3) Kompromissiin johtava (compromising) lähestymistapa soveltuu tilanteisiin, joissa tavoitteet ovat tärkeitä, mutta tilanne ei ole niin arvokas, että kannattaisi toimia liian itsevarmalla tyylillä. Toimintatapaa voi hyödyntää, kun samanarvoiset vastapuolet ovat sitoutuneet keskinäisesti poissulkeviin tavoitteisiin ja pyritään saavuttamaan tilapäinen ratkaisu monimutkaisille ongelmille. Lähestymistapa on hyvä myös silloin kun pyritään saavuttamaan tarkoituksen mukainen ratkaisu kiireellisissä tapauksissa, kun halutaan yhteistyötä, tai kilpailu on epäonnistunut.
- (4) Välttelevä (avoiding) lähestymistapa soveltuu tilanteisiin, joissa on kysymys mitättömän pienestä asiasta tai tärkeämpi asia on kiireellisempi. Toimintatapaa käytetään, kun havaitaan, että muutos ei ole huolestuttava, häiriön ratkaisemisen kustannukset ylittävät saavutetut hyödyt, tarvitaan lisätietoa asian ratkaisemiseksi ja kun muut voivat ratkaista asian tehokkaammin.

- (5) Mukautuva (accommodating) lähestymistapa soveltuu tilanteisiin, joissa toinen osapuoli huomaa olevansa väärässä mutta halua saavuttaa paremman aseman kuuntelemalla, oppimalla ja näyttämällä järkevyytensä. Mukautuvaa lähestymistapaa sovelletaan silloin, kun ongelmat ovat tärkeämpiä muille kuin itselle, halutaan lisätä sosiaalista luottoa myöhempiä tilanteita varten, harmonia ja vakaus ovat erityisen tärkeitä ja kun alaisten sallitaan kehittyä oppimalla virheistään. (Thomas 1992, 689.)

Lähestymistavat on kuvattu nelikentän asteikolla, jossa pystyakselilla sijaitsee itsevarmuus (assertiviness) ja vaaka-akselilla yhteistyöhalu (cooperativeness).

Edellä esitetyssä konfliktien lähestymistavoissa ei tule esille se, että konfliktin ratkaisussa käytettäisiin erillistä sovittelijaa. Malleissa ilmeisesti oletetaan, että konflikteja ratkaistaan organisaation sisällä esimerkiksi johtamistaidollisin keinoin. Sovittelussa konflikteja ratkaistaan useimmiten tilanteissa, joissa konfliktit ovat havaittuja ja silminnähtäviä. Työyhteisöissä on kuitenkin konflikteja, esimerkiksi työpaikkakiusaamiseksi koettuja tilanteita, joita ei käsitellä vaan jotka ovat olemassa latenteina erilaisista syistä johtuen. Sovittelija käyttää konfliktitilanteissa yleisimmin yhteistyökeskeistä lähestymistapaa eikä hän voisi onnistua tehtävässään hyvin käyttämällä esimerkiksi välttelevää, kilpailevaa tai mukautuvaa lähestymistapaa.

Yleisten konfliktinratkaisun lähestymistapojen lisäksi voidaan kuvata muita keinoja, joilla voidaan vähentää ristiriitoja työyhteisöissä ja toisaalta parantaa esimiehen ja koko henkilöstön konfliktinratkaisutaitoja, ovat mm. yhteistoimintakoulutus, esimieskoulutus, erilaiset työyhteisön yhteiset kokoukset sekä esimiehen ja alaisen välillä käytävä kehityskeskustelu, perehdyttäminen, työnopastus, työnohjaus ja mentorointi. Kaikissa niissä korostetaan, että ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja kaikin puolin sellaista, että se omalta osaltaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Sovittelua on myös käytetty apuna erilaisissa ristiriitatilanteissa. (Leymann 1989.)

Leymann (1989) on käyttänyt ulkopuolisen konsultin johtamia henkilöstöpalavereja henkisen väkivallan tilanteen selvittämiseen. Hänen työs-

kentelymallissaan kokouksissa ovat läsnä ne ihmiset, jotka ovat suoraan tekemisissä konfliktin kanssa. Kärjistyneen ongelman ratkaisussa voidaan käyttää sovittelumenettelyä, jossa ristiriidan molemmat osapuolet valtuuttavat yhden henkilön toimimaan heidän välittäjänään (vrt. arbitration). Pahoissa konflikteissa osapuolten ei edes tarvitse tavata, vaan välittäjä kulkee molempien välillä. Välimieslautakunnan käyttö osapuolten välillä on tyyppillinen esimerkki oikeudellisesta *yleisestä* ajattelun soveltamisesta. Osapuolet eristetään toisistaan, ja asiaa hoitavat ulkopuoliset. Asian suoralta kohtaamiselta halutaan suojautua, kun kyseessä on kärjistynyt ongelma. Restoratiivisen periaatteen mukaista osallistavaa konfliktinratkaisua vältellään jostakin syystä, eikä reintegraatiolle⁸ anneta mahdollisuutta.

Sovittelun periaatteita noudattelevia konfliktinratkaisumalleja on käytössä muitakin. Eräs tämän tyyppinen lähestymistapa on esimerkiksi amerikkalaisen tohtori Rosenbergin 1960-luvulla kehittämä Nonviolent Communication -prosessi (Rosenberg 2003). Prosessi tunnetaan Suomessa nimillä NVC, myötäelävä vuorovaikutus, väkivallaton viestintä ja kirahvikieli. Prosessissa sovelletaan kahta eri taitoa: (1) rehellistä itseilmaisua ilman syytelyä tai arvostelua sekä (2) viestien empaattista vastaanottoa ilman syyllistymistä tai arvostelun kuulemista silloinkin, kun viesti on ilmaistu niin että meidän on vaikea ottaa se vastaan. (Savanna 2008, 118.) NVC -prosessissa on paljon yhtenevyyksiä fasilitatiiviseen sovitteluprosessiin. Prosessin vaiheet eroavat jonkin verran toisistaan samoin kuin niiden filosofia. NVC -prosessi lähtee liikkeelle ihmisen tarpeista, kun taas sovittelu lähtee liikkeelle ihmisten tarinoista. Sovittelussa tarinoiden ja näkökulmien avartamisella haetaan yhteistä ymmärrystä, ja NVC:ssä samaan pyritään tarpeista keskustelemalla. Prosessien arvomaailma on myös melko yhtenäinen. Yksi ero on vielä se, että sovittelussa yhteisymmärryksen jälkeen tehdään kirjallinen sopimus, jonka täyttymistä seurataan ja tuetaan. Tällaista ei vaikuttaisi sisältävän NVC -prosessiin.

Myös muilla aloilla, esimerkiksi asiakaskeskeisessä konsultoinnissa, on tavoiteltu restoratiivisen sovittelun ideaa. Ihmisiä rohkaistaan osallistumaan ja ratkaisemaan ongelmiaan itse ja oppimaan omatoimisimmiksi (Cockman, Evans & Reunolds 1992, 4.)

8 Jälleenyhdistäminen, arvon ja aseman palauttaminen

Andersonin ja Binghamin (1977) mukaan monet tutkimuskommentit tukevat sovittelun ylivoimaisuutta työntekijöiden konfliktien ratkaisumenetelmänä (Bedman, 1995; Bowers, Seeber & Stallworth, 1982; Conti, 1985; McDermott, 1995; Sherman, 1995; Singletary, Shearer & Kuligofski 1995). Useat lähteet osoittavat, että sovittelun osapuolet ovat uskollisia sovittelussa kollektiivisesti sovituille sopimuksille (esim. House 1992; McPherson 1956; Roberts, Wolters, Holley & Feild 1990; Silberman 1989; Skratek 1987a, 1987b, 1990; Feuille 1992; Feuille & Kolb 1994). Keskeinen löydös eri tutkimuksista on, että mitä enemmän osapuolilla on kokemusta sovittelusta, sitä enemmän he arvostavat sitä ja hyötyvät siitä. Positiivisia vaikutuksia syntyy yhä yleisemmin, kun työntekijöiden mielipiteet huomioidaan organisaatiossa ja kun he saavat perustella esimiehille ratkaisuaan (Bies 1987; Folger 1977; Sitkin & Bies 1993 ja Sheppard, Lewicki & Minton 1992).

Tutkijat ovat tutkineet työpaikkasovittelua väärinymmärrysten kontekstissa kollektiivisissa ryhmissä (Brett & Goldberg, 1983; Ury, Brett & Goldberg, 1988) ja todenneet, että osapuolet olivat erittäin tyytyväisiä sovitteluprosessiin, jossa oli enemmän vaihtoehtoja päätöksille kuin perinteisessä sovintomenettelyssä (*arbitration*, välimiesmenettely). 66 % työntekijöistä ja 92 % esimiehistä pitää sovittelua parempana konfliktinratkaisumenetelmänä kuin perinteistä menetelmää. 28 % työntekijöistä ja peräti 92 % esimiehistä koki konfliktinratkaisutaitonsa kehittyneen paremmaksi sovittelun aikana (Anderson ja Bingham 1997, 601–611).

Anderson ja Bingham (1997) toteavat, että monet organisaatiot ovat ottaneet käyttöön sovittelun työpaikkojen konfliktien ratkaisuun kollektiivisena sovintomenetelmänä (ks. Bedman 1995; Bingham 1997). Tutkijat painottavat sovittelun ei tuomitsevaa prosessia, joka parantaa ihmissuhteita (ks. Daus 1995; Rowe 1981, 1990a, 1990b; Winograd 1995). Työpaikan ulkopuolella sovittelun on todettu yhdistävän asianomaisten käsityksiä konfliktinratkaisutilanteista ja edistävän yhteyksien pitoa (Pruitt, Peirce, McGillicuddy, Welton & Castrianno 1993).

2.2.5 Sovittelun eri lähestymistavat

Ervastin (2001, 29–30) mukaan sovittelun funktioista ja etenemisestä, sovitte- lutaktiikoista sekä sovittelijan roolista on esitetty lukuisia eri malleja ja näkemyksiä. Näkemykset vaihtelevat paljon, eikä niistä ole yksimielisyyttä. Eri konfliktityyppeihin on kehitetty erilaisia sovitte- lumalleja. Norman (1999, 64–66) on jakanut sovittelun kolmeen eri lajiin.

- (1) *Distributiivinen sovittelu* on nollasummape- liä, jossa osapuolten ase- mat korostuvat. Kompromisseja tehdään jakamalla kaikille tasapuoli- sesti etuuksia ja oikeuksia, ja niitä painotetaan voimakkaasti. Sovitte- lijalla on vahva rooli sovittelun ohjauksessa, ja hän tekee ehdotuksen, jonka osapuolet voivat hyväksyä.
- (2) *Integratiivisessa sovittelussa* erotetaan toisistaan ihmiset ja asiat ja keski- tytään osapuolten intresseihin heidän asemansa sijaan. Sovinnon perus- teena eivät ole objektiiviset kriteerit tai annetut normit. Sovittelija hel- pottaa kommunikaatiota, jotta osapuolet voisivat löytää itse ratkaisun.
- (2) *Transformatiivinen sovittelu* perustuu periaatteeseen, ettei riitoja tarvitse pitää vain ongelmina, vaan ne voivat olla myös mahdollisuuksia kasvulle ja muutokselle. Osapuolten tunteiden käsittely korostuu. Vaikka sopi- mukseen ei päästäisi, prosessin pitäisi tehdä osapuolista aikaisempaa eheämpiä ihmisiä. (Ervasti, 2001 30; vrt. Bush & Folger 1994, 2005.)

Australialainen Boule (1996, 29–30) erottelee toisistaan sopimukse- lisen, evaluatiivisen fasilitatiivisen ja terapeutin sovittelun. *Sopimusso- vittelussa* on kysymys strategisesta kaupanteosta ja hintojen neuvottelusta. Osapuolten vaatimukset pyritään saamaan mahdollisimman lähelle toisi- aan. Kaupallisia riitoja sovitellaan yleensä tällä periaatteella. *Evaluatiivinen* sovittelu korostaa osapuolten laillisia oikeuksia ja juridista järjestelmää.

Evaluatiivinen sovittelu soveltuu parhaiten kaupallisiin ja ammatinhar- joittamiseen liittyviin konflikteihin ja muistuttaa monelta osin välimies- menettelyä. Evaluatiivisen sovittelijan eli asiakaskeisen, byrokraattisen ja yksinvaltiasmaisen sovittelijan tunnistaa seuraavista ominaisuuksista: (1) sovittelija on aktiivinen vaikuttaja ja istunnon koordinaattori, (2) sovitte- lijä keskittyy tapauksen tosiasioihin, (3) sovittelijan asenne osapuoliin on

moraalinen ja opettava, (4) sovittelija tukee aktiivisesti osapuolia löytämään ratkaisun ongelmaan ja esittää tarvittaessa sovintoratkaisun sisällön, elleivät osapuolet sitä itse löydä, (5) sovittelija arvioi syntynyttä ratkaisua enemmän lainmukaisuuden kannalta ja (6) sovittelija huolehtii, että sopimus ”kestää myös oikeudessa” (Iivari 1999).

Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään saamaan esiin osapuolten todelliset intressit ja löytämään niistä yhteisymmärrys. *Terapeuttisessa* sovittelussa perehdytään konfliktin taustalla oleviin psykologisiin syihin ja pyritään parantamaan osapuolten välisiä suhteita. Fasilitatiivinen ja terapeuttinen sovittelu soveltuvat esimerkiksi perhekonfliktien käsittelyyn. (Boulle 1996, 29–30.) Fasilitatiivisen sovittelijan eli ihmiskeskeisen, demokraattisen ja osallistavan sovittelijan tunnistaa seuraavista ominaisuuksista: (1) sovittelija on sovittelun mahdollistaja, joka ei ole passiivinen vetäytyjä, vaan *aktiivinen kuuntelija*, (2) sovittelija auttaa osapuolia itseään löytämään ratkaisun ja korostaa sovittelijan puolueettomuutta, (3) sovittelija sallii ”tekoon” keskittymistä laajemman käsittelyn, kuten tunteet, moraalisen pohdinnan ja arvot, (4) sovittelijan puolueettomuus on lähtökohtana, (5) tarvittaessa sovittelija tasapainottaa osallistujien tai osapuolten valtasuhteita, (6) mitä kokenempi sovittelija sitä ”hiljaisemmaksi” hän tulee, (7) sovittelija korostaa oikeudenmukaisuutta lainmukaisuuden sijasta ja (8) sovittelija korostaa kohtuutta ja kompromissia sopimuksen sisältönä (Iivari 1999).

Fasilitatiivinen sovittelija täyttää hyvin edellä kuvatun havainnoivaa työtapaa käyttävän sovittelijan tunnuspiirteet. Sen sijaan evaluatiivinen sovittelija saattaa olla liian asiakeskeinen ja autoritaarinen, jos pyritään syvälliseen sovitteluprosessiin. Täytyy muistaa, että sovittelijat ovat myös luonteeltaan ja käyttäytymiseltään erilaisia. Täydellistä sovittelijaa ei ole. Jos kuitenkin pyritään syvälliseen sovitteluprosessiin, sovittelutilanteessa tulisi varmistaa, että ainakin toinen sovittelijoista on fasilitatiivinen sovittelija. Voi olla hyödyllistäkin, että sovittelijapari on muodostettu kahdesta eri päätyypistä. Fasilitatiivisen sovittelijan ongelmaksi saattaa muodostua esimerkiksi liiallinen ihmiskeskeisyys ja empaattisuus. Liiallinen sääli tai ymmärtäminen saattaa vaikeuttaa sopimuksen syntymistä. Evaluatiivinen sovittelija voi olla hyvä vauhdittaja silloin, kun sovittelu alkaa jumittua tai poiketa liian ihmiskeskeiseen suuntaan (Iivari 1999).

Miksi sovittelua hyödynnetään kovin vähäisesti työorganisaatioissa? Ensinnäkin työyhteisöissä vältetään konfliktien avointa kohtaamista, koska ajatellaan, että (1) ongelma voi kasvaa, kun sitä aletaan käsitellä. Osapuolet saattavat uskoa, että (2) heidän keskinäinen yhteytensä ja yhteistyönsä eivät todennäköisesti parane, vaikka konflikti kohdataan. Voidaan myös pelätä, että (3) ongelma vielä kiehuu henkilön sisällä, eikä siihen siksi ole halua puuttua. Lisäksi oletetaan, että (4) osapuolet eivät aktiivisesti käytä oppimiskokemuksiaan ongelman ratkaisussa tulevaisuudessa eli eivät muuta käyttäytymistään konfliktin käsittelyn jälkeen (Domenici & Littlejohn 2001, 12.)

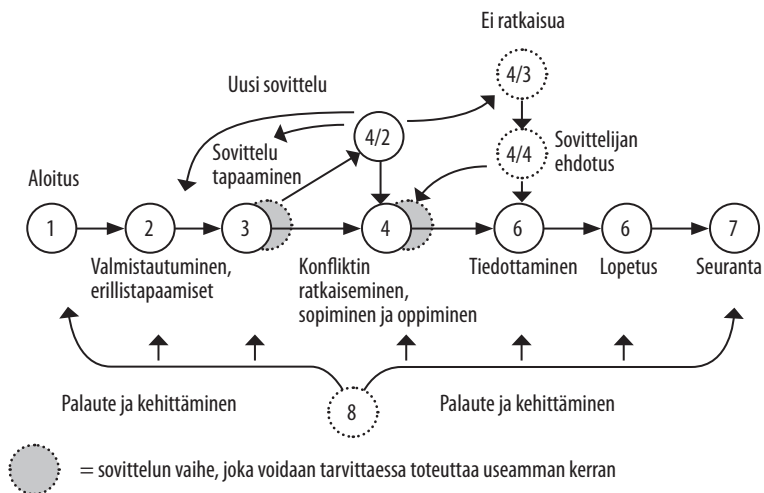
Toiseksi konfliktien ilmaantuessa turvaututaan muutosvastarintaan ja erilaisiin defenseseihin. Tällaisia voivat olla: (1) *projektio*, eli syntipukki-ilmiö, jossa henkilö ei tunnista itsessään olevaa ahdistavaa tunnetta tai ominaisuutta vaan sijoittaa sen toiseen henkilöön ja kokee sen häneen kuuluvaksi. (2) *Asian kieltämällä* vaikea asia yksinkertaisesti katoaa, kun siltä suljetaan silmät tai sille käännetään selkä. Yleinen defensi on myös (3) *järkeistäminen*, jolloin kaikki asiat pyritään selittämään järkeen käyvällä tavalla haluamatta tunnistaa itsessä vaikuttavia perimmäisiä syitä. (4) *Ajeeraus (acting out)* puolestaan on tekemistä kokemisen sijasta. Sen sijaan, että tutkisi tunteitaan ja käyttäytymistään, alkaakin tehdä ja toimia hyvin impulsiivisesti. (5) *Tyhjäksi tekemisellä* mitätöidään ahdistavat ajatukset ja impulssit, ja jaksamista idealisoidaan (6) *eristämällä omat tunteet* traumaattisissa tilanteissa. Lisäksi voidaan turvautua (7) *reaktion muodostukseen*, jolloin kielletty tai vaarallinen yllyke, esimerkiksi kateus, suljetaan pois tietoisuudesta korostamalla sen vastakohtaa eli ylipursuavaa ystävällisyyttä. (Kaivola 2003, 52–55.)

Kolmanneksi voidaan havaita myös muita syitä siihen, miksi konfliktien käsittelyssä epäonnistutaan: (1) ihmissuhdeongelmiin ei puututa ajoissa, jolloin konfliktit kasvavat ja pitkittyessään muodostavat vääristynyttä ja defensiivistä konfliktinratkaisukulttuuria. (2) Ongelmista ei myöskään puhuta avoimesti. (3) Konfliktien synnä ovat usein väärin ymmärrykset, joista ei keskustella. (4) Konfliktien ratkaiseminen on etupäässä esimiesten vastuulla, jolloin osapuolet vetäytyvät omasta vastuustaan. (5) Konfliktien ratkaisuun ei myöskään aina ole toimivia keinoja käytössä. (6) Lisäksi konflikteja yritetään joskus ratkaista säännöillä ja lain voimalla (vrt. Tuomola

2005; Lindholm 2008; Peltonen 2008). (7) Henkilöstöä voidaan myös yrittää johtaa pelolla eli rankaisemalla ja muodollista valtaa käyttämällä.

2.2.6 Sovitteluprosessi

Sovitteluprosessi valmentaa osallistujia avoimuuteen asioiden käsittelyssä, luottamuksen ja yhteistyön merkityksen oivaltamiseen sekä ymmärtämään omia ja toisten näkökulmia paremmin tilanteissa, jotka edellyttävät muutoksia omassa ja toisten käyttäytymisessä. Prosessi on kehitetty työyhteisöjen kehittämistä varten ja perustuu konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn ihmiskeskeisellä tavalla. Menetelmässä sovelletaan samoja periaatteita kuin kaikissa muissakin ulkopuolisen sovittelijan käyttöön perustuvissa menetelmissä, mutta *ihmiskeskeisyyttä* korostetaan. Prosessi sopii työyhteisöissä ilmenevien haasteellisten yhteistyötilanteiden, työpaikkakiusaamisten ja muiden konfliktitilanteiden ratkaisuun soviteltaessa vaikeita erimielisyyss-, käyttäytymis- ja viestintäongelmia. Samalla myös organisaation toimivuutta ja yhteistoimintaa tiimien ja yksilöiden välillä voidaan parantaa koko organisaatiossa. (Pehrman 1999.)



Kuvio 5. Sovitteluprosessi (Pehrman 1999)

Tyso -tutkimuksissa sovellettiin vuonna 1999 rikos- ja riita-asioiden sovitteluun kehittämäni sovitteluprosessin vaiheistusta, jonka pohjalta kehitin myöhemmin vuosina 2001–2002 työyhteisösovitteluprosessin vaiheistuksen (kuvio 5). Vaiheistus syntyi alun perin niin, että analysoin sovittelun etenemistä rikos- ja riita-asioiden sovittelukokemukseni pohjalta. Siinä vaiheessa ei käytössäni ollut mitään varsinaista sovittelun teoriaa tai kirjallisuusviitteitä, vaan vaiheistus syntyi kokemuseräisesti.

Kuviossa 5 esitetyn restoratiivisen sovitteluprosessin kuvaus poikkeaa merkittävästi esimerkiksi Mooren (2003) esittämästä sovittelun vaiheistuksesta⁹, jossa korostetaan sovittelijan asiantuntijuutta ja osallistumista konfliktin ratkaisuun. Sen sijaan tutkimuksessa esitetty vaiheistus on melko yhdenmukainen Domenicin ja Littlejohnin (2001) vaiheistuksen kanssa, jossa sovittelu on jaettu neljään eri vaiheeseen seuraavasti: (1) johdanto eli käynnistysvaihe (introduction), (2) tarinan kertominen (storytelling), (3) ongelman ratkaiseminen (problem solving), (4) konfliktin ratkaiseminen eli päätös (resolution). (Domenici & Littlejohn 2001, 63–64.) Sekä Moore (2003) että Domenic ja Littlejohn (2001) eivät korosta sovittelun yhteydessä restoratiivisuuden käsitettä.

Domenici ja Littlejohn (2001, 63–64) toteavat paljon keskusteltavan siitä, monestako eri vaiheesta sovitteluprosessi muodostuu. He korostavat, että voidaan olla samaa mieltä enemmänkin siitä, että sovittelun vaiheet ovat epävarmoja, epävakaita, muuttuvia, joustavia ja osia jostakin kokonaisuudesta. Sen sijaan sovittelijoiden tulee olla sisäistettyjä prosessiin, eli tietämys prosessista on paljon tärkeämpää kuin tietämys prosessin eri vaiheista.

Vaiheistus voi auttaa ymmärtämään kuinka tyypillisen sovitteluprosessin tulee edetä, mutta vaiheistuksen liialliseen painottamiseen liittyy vaaroja. Ensinnäkään vaiheet eivät ole tavallisesti erilliseksi eroteltavissa. Usein ne sekoittuvat ja limittyvät keskenään. Toiseksi kaikki sovittelut eivät etene samassa järjestyksessä. Sovittelijan täytyy joskus huomata, että esimerkiksi konfliktin ratkaisuvaiheesta tuleekin palata takaisin tarinan

9 Moore (2003, 66–81) jakaa sovittelun 12 vaiheeseen ja painottaa sovittelijan osallistumista suunnitteluun. Vaiheistus muistuttaa enemmän evaluatiivista kuin fasilitatiivista sovittelun ohjausta.

kerrontavaiheeseen. Taidot ja prosessin tietyt vaiheet eivät koskaan limity vaiheittain. Sovittelijan on joskus käytettävä vain taitoja, eikä hän voi tällöin lainkaan kiinnittää huomiota vaiheistukseen. Sovittelussa edetään sovittelutaidon avulla. Sovitteluprosessi ei ole malli. Sovittelu on sovittelijan taitoa jatkuvasti arvioida ja päättää, kuinka ja milloin tulee tehdä interventio prosessiin. (Mt.)

Sovittelun keskeisiä periaatteita ovat vapaaehtoisuus, luottamus, joustavuus, avoimuus, puolueettomuus, yhteistoiminnallisuus, arvon ja aseman palauttaminen, anteeksianto, toisten kunnioittaminen, sopiminen ja asioiden korjaaminen. Ulkoisena ohjaajana toimii ammattitaitoinen, kokenut sovittelija, jonka tehtävä on toimia prosessin aktivoijana ja mahdollistajana.

On tärkeitä, että eri osapuolet itse ratkaisevat käsiteltävän ongelman. Lähtökohtana on, että sovittelija ei määrittele ratkaisua. Ainoastaan silloin, kun osapuolet eivät pääse minkäänlaiseen sopuun ratkaisun suhteen, sovittelija voi esittää ratkaisuvaihtoehdon osapuolille ja yrityksen johdolle. Ratkaisu voi olla esimerkiksi rakenteellinen keino poistaa konfliktin olemassaolo. Tällöin sovittelun luonne muuttuu asiantuntijakonsultoinniksi. Jos osapuolten esittämä ratkaisu muodostuu epäoikeudenmukaiseksi, sovittelija voi myös silloin puuttua asiaan ja esimerkiksi jopa keskeyttää sovittelun

Aloitus (1)

Prosessi käynnistyy yleensä silloin, kun konfliktin todetaan haittaavan työyhteisön toimintaa merkittävällä tavalla. Yrityksen johto, esimiehet, luottamushenkilöt, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, henkilöstöpäällikkö tai joku muu henkilö tekee aloitteen ongelman poistamiseksi. Prosessi voi luonnollisesti syntyä myös konfliktin osapuolten aloitteesta. Tavoitteena on, että asia otetaan esille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sovittelun käynnistymisvaiheeseen ei ole kehittynyt vielä selkeitä periaatteita työyhteisöissä.

Kaivolan (2003, 52–56) mukaan ryhmissä ja työyhteisöissä esiintyviä irrationaalisia ilmiöitä voidaan tarkastella psykologiasta tuttujen defenssien eli puolustusmekanismien kautta. Defenssit ovat minän keino suojautua ahdistuksen herättämältä tuskalta ja käsitellä sisäistä eheyttä uhkaavia

kokemuksia. Ne voivat aktivoitua joko sisäisten ylläkkeiden (esimerkiksi vihan tunteen) tai ulkoisen uhkan (irtisanomisen) vuoksi. Silloin defensien avulla muokataan kokemusta tai tunnetta siihen muotoon, että tilanteesta selvitään. Varhaisempia defensessejä on *projektio*. Henkilö ei tunnista itsessään olevaa ahdistavaa tunnetta tai ominaisuutta, vaan sijoittaa sen toiseen henkilöön ja kokee sen häneen kuuluvaksi. Työyhteisöissä esimerkiksi omat kateuden tai syyllisyyden tunteet on helppo siirtää johonkin toiseen henkilöön. Kokonainen työyhteisö voi projisoida tietoisuudestaan kiellettyjä tunteita yhteisiin syntipukkeihin.

Työyhteisöissä hyvin yleinen defensa on *kieltäminen*, joka on myös tuttu lapsuudesta tai kriisitilanteista. Sitä tapahtuu ajatusten, tekemisen ja sanomisen tasolla. Vaikea asia saadaan yksinkertaisesti katoamaan, kun siltä suljetaan silmät tai sille käännetään selkä. *Järkeistäminen* vaivaa myös työyhteisöjä. Kaikki asiat pyritään selittämään järkeen käyvällä tavalla haluumatta tunnistaa itsessä vaikuttavia perimmäisiä syitä. *Ajeeraus* (acting out) on tekemistä kokemisen sijasta. Sen sijaan, että tutkisi tunteitaan ja käyttäytymistään, henkilö alkaakin tehdä ja toimia hyvin impulsiivisesti. Ahdistuksen kasvaessa henkilö ryntää kokouksesta ulos sen sijaan, että pystyisi käsittelemään kyseistä asiaa. Tyypillisiä ovat jonkin hankalan tilanteen jälkeiset ”sairauslomat”. (Kaivola 2003, 52–56.)

Ajeerauksen tyyppisiä defensessejä esiintyy myös sovittelutilanteissa. Konfliktin käsittely saattaa ahdistaa jotakin henkilöä niin paljon, että hän poistuu sovittelusta kesken sovittelun, jolloin sovittelu keskeytyy. Jotkut henkilöt ahdistuvat sovittelusta ja osapuolten kohtaamisesta siinä määrin, että eivät tule sovitteluun sovittuna ajankohtana tai hakeutuvat sairauslomalle.

Ennen sovittelun käynnistymistä on syytä selvittää osapuolten halukkuus sovitteluun, jottei kesken sovittelun tule yllättäviä poisjääntejä. Sovittelua ei kannata aloittaa, jos kaikki osapuolet eivät ole siihen halukkaita. Halukkuutta tulee selvittää ja varmistaa myöhemmin vielä yksilöllisten haastattelujen yhteydessä. Työyhteisön sovitteluhalukkuutta voidaan kehittää erilaisilla eri tavoin sovittelun käynnistymistä helpottavia menetelmiä ja periaatteita. Tällaisia voivat olla mm. sovittelualoite, ohjeet sovitteluun hakeutumisesta henkilöstöstrategiassa, asiaan liittyvä koulutus, sekä johdon tuki ja kannustus.

Valmistautuminen, erillistapaamiset (2)

Sovittelija tutustuu konfliktiin paikan päällä ja haastattelee erikseen kaikki osapuolet. Heti alkuvaiheessa osapuolia rohkaistaan avoimeen toimintaan. On myös tärkeää, että alkuvaiheessa syntyy luottamuksellinen ilmapiiri ja osapuolet kertovat asian taustat ja ongelman syyt oman näkemyksensä mukaan. He kertovat oman tarinansa tapahtumien kulusta. Sovittelijan tehtävänä ei ole tutkia, kuulustella, etsiä syyllisiä tai määrittää ehdotonta totuutta tapahtumien kululle, vaikka hänellä yleensä onkin oma käsityksensä totuudesta. Yhteinen totuus varmasti on olemassa, mutta sovittelussa osapuolten omat tarinat muodostavat lähtökohdan sovittelulle, vaikka ne olisivatkin erilaisia sisällöltään.

Tässä vaiheessa keskustellaan myös alustavista tavoitteista joiden avulla voidaan toimia yhteistyössä tulevaisuudessa. Minkälainen muutos nykytilanteeseen tulisi saada? Jokainen osapuoli hahmottaa tavoitetilän, johon pyritään yhteisessä sovittelussa. On tärkeää, että osapuolet itse määrittelevät tavoitetilän, vaikka se saattaakin sisällöltään muuttua yhteisessä sovittelussa. Sovittelija avustaa tarvittaessa esittämällä aktivoivia, avoimia ja rakentavia kysymyksiä.

Osapuolia rohkaistaan avoimeen keskusteluun ja kannustetaan tuomaan esiin oma käsitys (tarina) asiasta, jotta kaikki osapuolet voivat kuulla, mitä kukin ajattelee. Eri näkemysten esilletuonti helpottaa olennaisesti yhteisymmärryksen saavuttamista, joka on sovittelussa tavoitteena. Erillistapaamisen tarkoitus ei ole se, että sovittelijat voisivat tarinoiden perustella suunnitella tilanteeseen sopivaa ratkaisumallia. Vaiheen tarkoituksena on käynnistää sovittelu luottamusta herättävällä tavalla ja valmistella osallistujia kohtaamaan toisensa avoimesti varsinaisessa sovitteluvaiheessa. Lisäksi on hyvä kannustaa osapuolia aktiivisuuteen, myönteiseen ajatteluun ja ratkaisukeskeisyyteen. Sovittelu onnistuu, jos kaikki ovat mukana prosessissa yhteistyössä ja toisiaan kannustaen. Sekä haastatteluvaiheessa että varsinaisessa sovitteluvaiheessa sovelletaan niin sanottua narratiivista lähestymistapaa.

Heikkisen (2001, 125–126) mukaan narratiivisuus viittaa narratiivien käyttöön ammatillisena työvälineenä. Narratiivisuutta on sovellettu mm.

kasvatukseen, opettajankoulutukseen, terveydenhoitoon, vanhustyöhön, sosiaalityöhön ja kuntoutukseen, liikkeenjohtoon ja markkinointiin. Monet näistä käytännön sovelluksista perustuvat ajatukseen, jonka mukaan myöhäismodernissa yhteiskunnallisessa ja kulttuurisessa tilanteessa identiteetti on jatkuvasti rakennettava uudelleen kertomusten välityksellä. Identeettityössä elämäntarinaa tuotetaan ja se nostetaan tarkastelun kohteeksi, jotta elämän sirpaleisuudesta voitaisiin koota ehjempää kokonaisuutta ja lisätä elämänhallinnan tunnetta. Tyypillinen esimerkki narratiivin käytännöllisestä merkityksestä löytyy psykoterapian piiristä. Narratiivien käyttö psykoterapian välineenä perustuu ajatukseen, että asiakkaan kertoma minä kertomus toimii epädullisesti hänen itsensä kannalta ja siksi on ryhdyttävä rakentamaan uutta ja paremmin toimivaa kertomusta. Terapeutti ponnistelee asiakkaan kanssa luodakseen sellaisen kertomuksen, jonka välityksellä on mahdollista ylittää elämän kriisi ja avata uusia näkymiä tulevaisuuteen.

Tipping (2008, 201–204) on kehittänyt ehdottoman anteeksiannon prosessia ja vaiheistanut sen viiteen vaiheeseen, jotka ovat: (1) tarinan kertominen, (2) tunteiden tunteminen, (3) tarinan romahduttaminen, (4) tarinan uudelleen kehystys ja (5) yhdistäminen. Hän korostaa monessa yhteydessä tarinan kertomisen terapeuttista vaikutusta.

Tarinan kertomisessa on tärkeää, että joku kuuntelee vapaaehtoisesti ja myötätuntoisesti, sekä kunnioittaa tarinaa meidän tämänhetkisenä totuutenamme. (vrt. Laine 2001). Se, että joku kuuntelee ja todistaa tarinamme, on ensimmäinen vaihe siitä irti päästämisessä. Uhriajattelunkin ensimmäinen askel on tuntea itsensä uhriksi, joten meidän täytyy kokea uhritarinamme täysin omaksemme. On siis aloitettava täsmälleen siitä, missä olemme, jos pyrkimyksenä on parantaa menneisyyden tapahtuma.

Tunteiden tuntemisessa on tärkeää ymmärtää, että todellinen voima piilee juuri meidän kyvyssämme tuntea tunteemme täydesti ja näin elää täydellisenä ihmisenä. Vasta kun sallimme itsemme tuntea tuskaa, parantaminen loukkauksista ja mielihahasta voi alkaa. Tunteiden tuntemisen ei tarvitse olla täysin tuskallista. Mutta kun sallimme itsemme tuntea todellista tuskaa, on yllättävää, miten nopeasti se voi muuttua rauhaksi, iloksi ja kiitollisuudeksi. (Tipping 2008, 201–204.)

Anteeksiannon kolmannessa vaiheessa tarkkaillaan sitä, miten tarinamme alkoi ja miten tulkintamme tapahtumista johtivat tiettyihin virheellisiin ja mielessämme eläviin uskomuksiin. Näiden uskomusten pohjalta olemme muodostaneet kuvan itsestämme ja siitä, miten elämme elämäämme. Ensin huomaamme, että nämä tarinat ovat suurimmaksi osaksi valheellisia, ja että ne pitävät meidät jumiutuneena uhrin asemaan. Sen jälkeen me voimaannumme tekemään päätöksen siitä, että emme enää anna tarinalle elintärkeää elinvoimaamme. Tämän askeleen aikana voimme myös osoittaa suurta myötätuntoa sitä ihmistä kohtaan, jolle annamme anteeksi, ja näin tekemällä voimme tuoda esiin rehellisen käsityksen siitä, millaista elämä on joskus. Tässä vaiheessa voimme luopua lapsenomaisesta haavoittuvuudesta tarkastelemalla tilannetta aikuisen silmin. Voimme tehdä selkeän eron totuuden ja tapahtumia koskevien tulkintojemme välillä. Monet tarinoista saattavat olla suorastaan naurettavia, kun niitä tarkastelee totuuden valossa (Tipping 2008, 201–204.)

Anteeksiannon neljännessä vaiheessa voimme muuttaa näkökulmaamme. Sen sijaan, että näkisimme tilanteen ongelmallisena, osoitamme halukkuutta ymmärtää, että tapahtunut oli juuri sitä, mitä halusimme kokea. Tapahtuman toteutuminen oli merkittävän keskeistä kasvullemme ihmisenä. (Tipping 2008, 201–204.)

Edellä kuvatussa anteeksiannon prosessissa on hyvin paljon yhtenevyyksiä sovitteluprosessin tapahtumien kanssa. Kuvaus nostaa esiin myös sovittelun terapeuttisen merkityksen, jossa korostuvat tarinoiden kertominen ja kuunteleminen, sekä asioiden ymmärryksen lisääntyminen näkökulmia muuttamalla. Sovittelun ei ole päätarkoituksellisesti toimia terapiana. Mikäli vaikuttaa siltä, että joku osapuoli on terapian tarpeessa, sovittelija voi suositella ammattiauttajan puoleen kääntymistä joko sovitteluprosessin aikana tai sen jälkeen. Terapian tarve tulee ajankohtaiseksi monesti silloin, kun joku osapuoli on ollut vuosia kestäneen työpaikkakiusaamisen kohteena.

Sovittelutapaaminen (3)

Sovittelun kaikki osapuolet tulevat samanaikaisesti yhteisen pöydän ääreen. Sovittelussa pääideana on, että osapuolet löytävät itse ratkaisun vallitsevaan ongelmaan. Ohjaajan tehtävänä ei ole tiukasti ohjata prosessia, vaan hänen tulee antaa osapuolten neuvotella ja keskustella mahdollisimman itsenäisesti. Myös tunteiden osoittaminen ja käsittely sallitaan ja se on erittäin tarpeellista, jotta sovittelu onnistuisi hyvin. Yhteisessä istunnossa on tärkeää, että osapuolet kertovat omat näkemyksensä asiasta mahdollisimman perusteellisesti ja avoimesti. Sovittelu aloitetaan aina niin sanotulla yhteisellä tarinakierroksella, jossa jokainen kertoo oman näkemyksensä tapahtumista samalla periaatteella kuin erillistapaamisten yhteydessä.

Sovittelutapaamisen tavoitteena on, että osapuolet ymmärtävät toistensa näkemyksiä ja tunteita. Keskustelua käydään niin kauan, että yhteinen ymmärrys saavutetaan. Sen jälkeen osapuolten on helpompi löytää yhteinen ratkaisu tilanteeseen. Yhteisessä sovittelutapaamisessa osapuolet ovat useimmiten ahdistuneita, koska taustalla saattaa olla pitkäaikaisia konflikteja, puhumattomuutta ja mielihapaa. Keskustelu avoimesti kasvokkain on uusi kokemus, jota pitää harjoitella.

Järkeistäminen todettiin jo aikaisemmin erääksi avoimen keskustelun esteeksi. Usein osapuolet pyrkivät muuttamaan keskustelun järkevälle tasolle tai alkavat puhumaan muista, konfliktiin kuulumattomista asioista. Jos konflikti esimerkiksi aiheutuu kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksen puutteista, niin useimmiten vuorovaikutusasiasta ei haluta keskustella. Avoin keskustelu tuottaa vaikeuksia yleensä myös muille ryhmän jäsenille, jotka ovat mukana sovittelussa. Keskustelun aihe saattaa muuttua yleiselle tasolle. Aletaankin puhua esimerkiksi siitä, kuinka kiireellistä aikaa meillä on ollut työpaikalla. On tullut uusia tietojärjestelmiä ja uusia työkoneita, joiden opettelu on työllistänyt ja aiheuttanut työpainetta. Keskustelun lopputuloksena saatetaan päätyä siihen, että kiire onkin aiheuttanut kahden ihmisen välisen konfliktin ja ollaan jopa valmiita miettimään ratkaisuja kiireen vähentämiseksi. Kiireen lisääntyminen saattaa olla totta, mutta sillä ei useinkaan ole todellista yhteyttä kahden ihmisen vuorovaikutusongelmiin (vrt. defenssit, järkeistäminen; Kaivola 2003).

Konfliktin ratkaiseminen, sopiminen ja oppiminen (4)

Mikäli yhteinen näkemys ongelman ratkaisemiseksi löytyy, siitä laaditaan kirjallinen sopimus, joka yhteisesti allekirjoitetaan. Mikäli yhteisen näkemyksen löytyminen tuottaa vaikeuksia, tarvittaessa voidaan sopia uusi neuvottelu-aika (4/2), valmistella tilannetta uudelleen ja tulla uudelleen yhteiseen sovitteluun. Joskus osapuolet tarvitsevat aikaa asian pohdiskeluun. Pieni lisäaika voi olla hyödyllinen ratkaisun löytymisen kannalta.

Sovittelijoiden tehtävänä on laatia sopimuksen sisältö osallistujien esittämien tarpeiden ja ehdotusten pohjalta. Sopimus kannattaa aina kirjoittaa saman sovitteluistunnon aikana, koska sisällön tarkistaminen myöhemmin saattaa aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä ja uudelleen sovittelun tarvetta. Lisäksi välitön sopiminen ja sopimuksen hyväksyminen mahdollisine anteeksipyyntöineen, muuttumislupauksineen ja allekirjoituksineen parantavat sovittelun ilmapiiriä (ks. esimerkki sopimuksen sisällöstä, liitteestä 9).

Sopimukseen kirjataan myös seurantakokouksen ajankohta ja sopimuksen seuraaja. Sopimuksen seuraajana toimii yleensä sovittelija. Seuranta tarkoittaa sitä, että jos sopimuksen toteuttamisen osalta tulee esteitä tai väärinymmärryksiä, niin sovittelijaan voidaan olla tarvittaessa yhteydessä. Seuranta mahdollistaa myös prosessin aikana tapahtuneen oppimisen toteamisen.

Tiedottaminen (5)

Kun konflikti on yhteisesti ratkaistu ja asia sovittu, osapuolet voivat kertoa sovinnosta muille työyhteisön jäsenille. Jos henkilöt kuuluvat esimerkiksi johonkin ryhmään, jonka työtä konfliktin olemassaolo on haitannut, asiasta on tärkeää tiedottaa.

Lopetus (6)

Kun konflikti on ratkaistu, prosessi päättyy. Yhteinen ratkaisu ja sopimus ovat Sopus -prosessin konkreettinen tulos. Paras tulos on kuitenkin se *oppimisvaikutus*, jonka prosessi aiheuttaa. Prosessi saattaa vaikuttaa hyvinkin voimakkaasti osapuolten sosiaaliseen toimintaan ja käyttäytymiseen

työyhteisössä. Myönteisiä muutoksia saattaa tapahtua jopa osapuolten asenteissa ja arvoissa.

Mikäli useiden neuvotteluyritysten jälkeenkään ei löydetä yhteistä näkemystä eikä konfliktia pystytäkään ratkaisemaan (4/3), edetään vaiheeseen (4/4). Siinä vaiheessa sovittelija voi esittää oman ratkaisuehdotuksensa osapuolille ja yrityksen johdolle.

Seuranta (7)

Useimmissa tapauksissa ratkaisun toteutumista ja vakiintumista kannattaa seurata ja siten varmistaa muutoksen todellinen toteutuminen. Sovittujen asioiden toteutuminen merkitsee lähes aina muutoksia käyttäytymisessä. Sovittelijan järjestämä seuranta ja häneltä saatu kannustus auttavat osapuolia muutoksen toteuttamisessa. Seurantakokouksessa keskustellaan yhteisesti sopimuksen sisältöön liittyvistä asioista. Varmistetaan, onko sopimuksen sisältö toteutunut ja onko tullut esiin uusia asioita, joista haluttaisiin keskustella. Lisäksi kuullaan osapuolten tuntemuksia ja ajatuksia sovittelun jälkeisistä tunneista ja työilmapiiristä.

2.2.7 Yhteenveto

Tutkimuksen oletuksena on, että konfliktit käsittelemättöminä pahenevat ja muuttuvat hankaliksi työpaikkakiusaamistilanteiksi. Konfliktien avointa kohtaamista vältellään ja pelätään defensesejä, koska ei ole toimivia keinoja eikä osaamista konfliktien ratkaisua varten. Konfliktien syntymiseen vaikuttavat usein väärinymmärrykset ja väärät tulkinnat. Restoratiivisen sovittelun avulla konflikteja voidaan kohdata ja ratkaista uudella, osallistavalla tavalla, jossa osapuolet itse määrittelevät sovinnon sisällön. Tämän tutkimuksen aikana pyritään myös parantamaan sovitteluprosessin toimivuutta ja oppimisvaikutuksia.

3 Sovittelu

3.1 Voimaannuttava sovittelu

Bush ja Folger (1994, 2005) ovat kehittäneet sovittelun teoriaa Yhdysvalloissa ja ovat päätyneet käsitteeseen transformatiivinen sovittelu (transformative mediation). Siinä keskeistä on tuottaa osapuolille henkilökohtaista *voimaantumista* (empowerment) ja valtuuttaa osapuolia tunnistamaan omia ja toisten (recognition) tarpeita, huolia, käsityksiä ja intressejä. Bush ja Folger väittävät, että transformatiivinen sovittelu synnyttää myös tyytyväisyyttä osapuolille, mutta se on vain sivutuote voimaantumisen ja tunnistamisen ohella.

Bush ja Folger (1994) määrittelevät voimaantumisen tilanteeksi, jossa osapuolet oppivat tai ymmärtävät jotakin omasta nykytilanteestaan. He jakavat voimaantumisen viiteen ryhmään: (1) tavoitteet, (2) vaihtoehdot, (3) taidot, (4) resurssit ja (5) päätöksenteko. Sovittelija, joka auttaa osapuolia selkiyttämään, mitkä heidän tavoitteensa ja valintansa ovat, edistää voimaantumista. Samoin voimaantumista edistää sovittelija, joka auttaa osapuolia ilmaisemaan itseään prosessin aikana ja tekemään valintoja siitä, kuinka he haluavat jatkaa prosessia. On myös mahdollista kehittää osapuolia arvioimaan toistensa kommentteja sovitteluprosessin aikana (*reflecting empowerment*).

Muuttuessaan sovitteluprosessin aikana ihmiset kehittyvät positiivisesti kyvykkyydessään jakaa erilaisuutta ja vastata konfliktin tuomiin haasteisiin. Sovittelu on transformatiivista, mikä tarkoittaa, että jos osapuolet voimaannutetaan määrittämään ja sopimaan konflikteja itse, he voivat paremmin ymmärtää toistensa näkökulmia (*perspective*) ja luoda enemmän aitoja ratkaisuja omiin tilanteisiinsa. Sovitteluprosessin tavoitteena ei ole ainoastaan saavuttaa ratkaisu vaan muuttaa osapuolia koko sovittelupro-

sessin ajan. (Bush & Folger 1994, 84–85.)

Empowerment-käsite ymmärretään yleensä laajemmin kuin edellä mainitussa Bushin ja Folgerin määritelmässä. Sillä tarkoitetaan voimaantumista, valtuutusta, valtaistumista, tulemistä valtaa käyttäväksi. Sosiaali- ja terveysalalla sillä tarkoitetaan esimerkiksi heikosti asioitaan ajamaan pystyvien ryhmien voimaannuttamista. Tällaisia ovat syystä tai toisesta syrjäytymisuhan alla olevat ryhmät muun muassa maahanmuuttajat, sairaat ja vanhukset. (Rodwell 1996.) Ihmisen hyvinvointiin yhteydessä olevaa voimaantumista voidaan tukea hienovaraisilla ja mahdollistavilla toimilla, kuten avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella sekä turvallisuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä. (Siitonen 1999, 161–165.)

Voimaantumisessa on kysymys osapuolten erilaisista taidoista sovittelussa, kuten kuuntelutaidosta, toisten ja omien mielipiteiden kannattamisesta, ongelman ratkaisemisesta tai oppimisesta. Voimaantumiseen sisältyy uskallus lisätä arvostavaa kommentointia ja ottaa vastuuta sovituista asioista tai eri vaihtoehtojen valinnoista. Asioiden ja tilanteiden tunnistaminen (*recognition*) voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: (1) haastateltavat tunnistavat asioita toisista osapuolista eli antavat kokemuksia (*giving recognition*), esimerkiksi: ”sovitteluprosessi auttoi minua ymmärtämään mikä oli totta ja ihmisten mielessä” tai ”minä ymmärrän heidän tilannettaan” ja (2) toiset osapuolet tunnistavat asioita haastateltavista eli vastaanottavat kokemuksia (*receiving recognition*), esimerkiksi ”kaiken tämän jälkeen hän oli halukas kuuntelemaan” tai ”he oppivat, että olen asioista perillä oleva ihminen”. (Anderson & Bingham 1997, 605–606.)

Anderson ja Bingham (1997, 601–611) ovat tutkineet sovittelun vaikutuksia haastattelemalla postin henkilöstöä kolmessa suurkaupungissa Floridassa. Tutkimuksen mukaan 92 % työnjohdosta ja 41 % työntekijöistä koki tunnistaneensa paremmin toisten näkökulmia. Enemmän kuin kaksi kolmesta kaikista osapuolista tunsu oman voimaantumisensa (*empowerment*) lisääntyneen. Voimaantuminen parani 69 %:lla työntekijöistä ja 77 %:lla esimiehistä. Tämä todistaa, että sovittelulla on ollut muutosvaikutuksia osapuoliin ja erityisesti esimiehiin silloin kun sovittelukertoja on ollut enemmän kuin yksi. Myönteisyys sovittelua kohtaan oli työntekijöillä 52 % ja esimiehillä

69 %. Yhden kerran sovitteluun osallistuneilla myönteisyys oli 53 % ja useita kertoja osallistuneilla 60 %. 41–62% työntekijöistä ja 62–92% esimiehistä oppi sovittelun aikana tunnistamaan (*recognition*) enemmän toisten osapuolten tilanteita ja ymmärtämään heidän ajatuksiaan paremmin.

Työyhteisö ylittää kestäväan ja jatkuvaan kehitykseen vain silloin, kun ihmisten omaa voimaa kehitetään ja tuetaan. Ihmisten käyttämätön henkinen ja fyysinen suorituskapasiteetti on huomattavasti suurempi kuin autoritaarisissa työyhteisöissä uskotaan. Ihmisten voimaantumista ilmentävä aktiivisuus, osaaminen ja halu kehittyä tulisi ottaa käyttöön. Voimaantuvassa työyhteisössä ihminen kohdataan tasavertaisena omaa elämäänsä hahmottavana ja ohjaavana persoonana (Heikkilä & Heikkilä 2007, 14.)

Viitalan (2005, 310) mukaan esimiestyön yhteys valmentajuuteen näkyy kahdessa näkökulmassa: (1) valmentajan rooliin sisällytetään kontrollia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja jopa dominoivuutta, ja (2) valmentamista pidetään voimaantumista edistävänä roolina, jossa korostuvat työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja koettelemaan ajatusmallejaan. Jälkimmäinen toimintatapa sisältää modernin pedagogiikan korostamaa oppijakeskeisyyttä, yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa oppimista.

Myös Peavy sivuaa voimaannuttamisen ajatusta, vaikka ei käytäkään sanaa empowerment. Hänen mukaansa luottamuksesta ja avoimesta dialogista seuraa usein, että avunhakija (vrt. sovittelun osapuoli) tulee kykenevämmäksi auttamaan itseään. Kykeneväksi tuleminen tapahtuu hyödyllisen ja vahvistavan keskusteluun osallistumisen avulla. Vielä tärkeämpää on se, että osallistuja huomaa itse saaneensa kyvykkyytensä aikaan (Peavy 2006, 51.)

Oppimisen yhteydessä voidaan puhua voimistuneesta oppijasta (*empowered learner*) ja itsensä kykeneväksi tuntevasta (*empowered*) ihmisestä. Silloin oppijan voimistaminen ja vahvistaminen, sekä omien voimavarojen vapauttaminen on oppimisen tavoite ja edellytys. *Empower* tarkoittaa verbinä vallan antamista ja kykeneväksi tekemistä. Empowerment - käsite voidaan ymmärtää myös valtuuttamiseksi, kun pohditaan tiedon luomisen mahdollisuuksia ja edistämistä yrityksissä. Valtuuttaminen on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista ja resursointia työyhteisölle sekä luottamusta siihen. (Ruohotie 1998.)

3.2 Oppimisen lähtökohdat sovittelussa

Konfliktit tarjoavat pedagogisen mahdollisuuden selventää yhteisön normeja ja arvoja (Christie 1977), ja kriisejä voidaankin pitää oppimis- ja kehitystehtävinä. Keskustelun avulla voidaan opettaa muiden ihmisten näkökulmia paremmin kuin rankaisemisen tai saarnaamisen avulla (Solter 2001). Restoratiivisessa menettelyssä rikoksentehtäjä tai työpaikkakiusaaja saa harjoitusta tärkeissä sosiaalisissa taidoissa, kuten rauhanomaisessa vuorovaikutuksessa, tunteiden verbaalisessa ilmaamisessa ja empatiassa, jotka vähentävät tekojen uusimisen riskiä. Restoratiivinen sovitteluprosessi on myös empatian oppitunti (Moore 2003).

Työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö ja työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys. Jos ilmapiiri on vihamielinen, kateuden sävyttämä ja varautunut, ei siellä voida käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Oppimista tukeva esimies aktivoi tietoisesti sellaista keskustelua työyhteisössään, joka lisää ryhmän kyvykkyyttä ristiriitojen ratkaisemisessa ja yhteistyössä (Viitala 2005, 316–317.)

Konfliktitilanteissa informaation ja tiedon merkitys on suuri. Hyvin yleistä konflikti- tai kiistatilanteessa on, että konfliktin alkuvaiheessa vuorovaikutus osapuolten välillä epäonnistuu. Tunteet, kuten ärtymys ja suuttuminen aiheuttavat sen, että vuorovaikutuksen tyyli muuttuu tavalla tai toisella aggressiiviseksi. Samalla osapuolet alkavat tulkita toisiaan ja tehdä omakohtaisia pohdintoja. Kun epäonnistunut vuorovaikutus on aiheuttanut mielipahaa, siihen reagoidaan puhumattomuudella. Puhumattomuuden aikana väärät tulkinnat lisääntyvät entisestään. Stressi ja mielipaha kasvavat samalla kun osapuolet tuottavat negatiivisia ajatuksia toisistaan. Väärin tulkittu informaatio (*misinformation*) leviää myös muuhun työyhteisöön ja huonontaa ilmapiiriä (vrt. Forester 1989,44; Poikela 1999, 266.)

3.2.1 Oppimisen estyminen

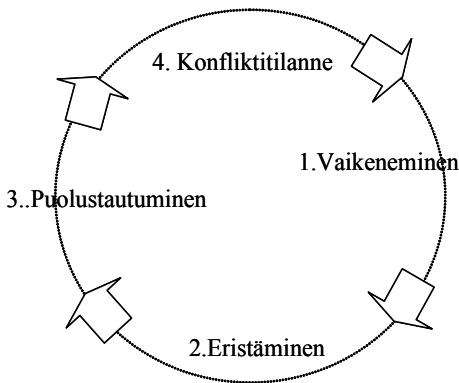
Argyriksen ja Schönin (1996, 88–107) mukaan puhumattomuus organisaatioissa vaikeuttaa organisaation oppimista. Ongelmat lisääntyvät juuri siksi, että niistä ei puhuta. Puhumattomuus synnyttää ratkaisuja estäviä kehiä, jotka vahvistavat ja myös ylläpitävät vahingollista olotilaa. Kehät ovat ensisijaisesti tunneperäisiä ja ilmenevät erityisesti silloin, kun pitäisi keskustella kasvotusten. Osapuolet voivat kokea häpeän tai pelon tunteita ja välttävät siksi asioiden kohtaamista ja avointa keskustelua. Puhumattomuuden vuoksi ei tulla tietoisiksi virheistä, mikä vahvistaa virheellistä toimintaa ja ongelmat lisääntyvät. Virheiden tila jää epämääräiseksi, monimerkitykselliseksi, testaamattomaksi, keskustelemattomaksi, epä-tietoiseksi ja ristiriitaiseksi. Sen sijaan keskustelun avulla virheiden syyt selviäisivät tarkasti, asioista saataisiin selkeä ja testattu tilannekuvaus ja tultaisiin tietoisiksi kaikista asiaan liittyvistä tekijöistä.

Puhumattomuus johtaa siihen, että työyhteisössä toimitaan turvautumalla rutiininomaisiin defenseseihin. Ne suojaavat henkilöitä kohtaamasta kiusaantumista ja häpeää tai joutumasta uhanalaiseksi. Samalla estetään yksilöitä tai organisaatiota erittelemästä syitä ja seurauksia ja järjestelemästä asioita uudella tavalla. Usein viestissä, esimerkiksi strategian määrittelyssä, sisältö on ristiriitainen, mutta ihmiset toimivat ikään kuin viesti ei olisi ristiriitainen. He eivät halua keskustella sen takia, että välttävät häpeää tai kiusaantumisen tunnetta. Ristiriitaisuus jää puhumattomuuden takia keskustelematta ja keskustelemattomuuskin jää keskustelematta. Kun yksilöiden viestit sekoittuvat toisiin viesteihin, he tavallisesti toimivat spontaanisti. He eivät ilmaise ristiriitaa, koska se saattaisi näyttää heikkoudelta. Jossakin vaiheessa vuorovaikutussuhde alkaa muuttua konfliktiksi ja osapuolet tekevät virhepäätelmiä oman mielikuvituksensa ja tulkintojensa avulla. (Argyris & Schön 1996, 88–107.)

Edellä esitettyjen ensimmäisen asteen estävien kehien lisäksi syntyy toisen asteen estäviä kehiä eri ryhmien välille. Ne synnyttävät defensiivisiä ryhmäprosesseja. Myös ryhmien välille syntyy epäluottamusta, etäisyyttä ja kyynisyyttä, mikä johtaa organisaatioissa antioppimiseen. Ongelmien ja konfliktien ratkaisutilanteita vältellään, ongelmia peitellään ja ongel-

matilanteisiin mukaudutaan. Ryhmienkään välisistä ristiriidoista ei keskustella ääneen ja toisen osapuolen ajatellaan olevan joustamaton. Yhteisiä ratkaisuja aletaan pitää mahdottomina ja tilanteita yritetään ratkaista syyllisiä etsimällä. Lopulta puhumattomuus johtaa ylivarovaisuuteen, eikä helpoimmistakaan asioista pystytä enää keskustelemaan ja ihmiset alkavat käyttäytyä konformistisesti. On ikään kuin opittu puhumattomuuteen ja pitämään etäisyyttä toisiin osapuoliin. (Argyris & Schön 1996, 88–107.)

Kuittinen (2001, 144) on tutkinut defensiivistä käyttäytymistä yhteistyön ja kommunikaation esteenä eräässä pienyrityksessä. Hän on päätenyt seuraavaan defensiivisen ongelmanratkaisun sykliin (kuvio 6):



Kuvio 6. Defensiivisen ongelmanratkaisun sykli (Kuittinen 2001,144.)

Kuviossa 6 tutkija on tiivistänyt haastatteluvaiheensa esiin nousseen syy-seuraus-ketjun, kun ongelmaa ei defensiivisyyden takia hänen tutkimassaan organisaatiossa voitu ratkaista. Ongelmasta vaikeneminen oli tyypillisin keino pitää tilanne rauhallisena. Tämä kuitenkin johti heikommissa asemassa olevan vastapuolen eristämiseen tai eristäytymiseen tiedonkulusta ja yhteistyöstä. Vastapuolen luonnollinen reaktio tässä tilanteessa oli aktiivinen tai passiivinen puolustautuminen. Sosiaalinen eristäytyminen voi vaikuttaa siten, että jos ihminen ei saa päivittäin tarpeellista palautetta vuorovaikutuksestaan toisten ihmisten kanssa, eristetty alkaa muuttua epäluuloiseksi, masentuneeksi, vihamieliseksi, ahdistuneeksi ja hämmentyneeksi (Goffman 1963, 24).

Yhteistyöstä syrjäytyminen ja omien toimintamahdollisuuksien kaventuminen on tyypillistä myös työpaikkakiusaamistapauksissa (vrt. Vartia & Jortikka 1994, 46–48.) Defensiivisen ongelmanratkaisukierteen seuraus oli konfliktilanteen jatkuminen ja vahvistuminen. Oppiminen ja kehittyminen rajoittuivat rutiinioppimiseen, joten vain hyvin pienet muutokset olemassa oleviin käytäntöihin olivat mahdollisia. Uudistava oppiminen olisi tarkoittanut syntyneen ongelmatilanteen avointa tutkiskelua kehityksen aikaansaamiseksi (Kuittinen 2001, 144–145; vrt. Mezirow 1995.)

Puhumisen tärkeys korostuu kaikissa konfliktitilanteissa, jotta ei ajaututa puhumattomuuden kehälle. Puhumattomuus ei auta mitään. Puhuminen auttaa lähes aina vaikka konfliktiin ei löytyisi vastaustakaan. Gottmanin (1999, 129–134) mukaan esimerkiksi parisuhteessa voi olla kahdenlaisia konflikteja: (1) pysyviä konflikteja, joita ei voida ratkaista ja (2) konflikteja, jotka voidaan ratkaista. Hänen mukaansa kannattaa keskittyä ongelmiin, jota ovat ratkaistavissa. Pysyviä ja ratkaisemattomia konflikteja on noin kaksi kolmasosaa kaikista konflikteista ja ongelmista, ja ne yleensä toistuvat säännöllisesti. Mitään ongelmaa, myöskään ratkaisematonta ei saa lakaista maton alle (vrt. latentti konflikti). Ongelmista pitää puhua, vaikka ratkaisua ei löytyisikään, koska silloin ongelmien kanssa oppii elämään ja jakamaan niitä toisten kanssa. Se on tärkeää, sillä siten ne voivat muuttua osaksi luonnollista elämää eikä niistä tarvitse ahdistua. (Gottman 1999, 129–134.)

Mielityinen (1999) kuvaa tutkimuksessaan muun muassa sitä, kuinka puhumattomuus johti siihen, että ennakkoluulot toisesta eivät aina murtureneet ja moni asia jäi vaille vastausta, vaikka sopimus syntyikin. Sovittelijat yrittivät virittää keskustelua tapahtumista, mutta jos osapuolet eivät halunneet keskustella, heidän tahtoaan kunnioitettiin.

Sovittelijatkin saattavat kiirehtiä asian käsittelyä, koska etenkin väkivaltaiset rikokset herättävät heissä epämiellyttäviä tunteita (Varjonen 2002). Lisäksi sovittelijat saattavat tuntea professionaalista tyydytystä kun sopimus saadaan aikaan (Kandel 1995, Elonheimon 2003b mukaan). Sopimusta pitäisikin miettiä vasta sitten, kun dialogille on annettu riittävästi aikaa. Sitoutumisen aste nousee merkittävästi, jos tekijä saadaan sanomaan, mitä hän todella sopimuksesta ajattelee (Huhtala 2001, Elonheimon 2003b mukaan.)

3.2.2 Oppimisen mahdollistaminen

Kommunikaatio on olennainen osa restoratiivista prosessia (esim. Walgrave 2002). Restoratiivisen intervention menestystä lisää, jos sovittelijat rohkaisevat osapuolia ilmaisemaan itseään ja nämä uskaltavat puhumaan vapaasti ja saavat vaikuttaa sopimukseen. Sovittelu ei ole restoratiivista, jos asianosaiset eivät saa kertoa vapaasti tarinoitaan eivätkä saa sananvaltaa (Barton 2000). Erityisen tärkeää on ilmaista tunteita, sillä tunteet vaikuttavat siihen, miten osapuolet prosessin kokevat ja miten he sen jälkeen käyttäytyvät. Uhrin pitää käsitellä etenkin pelon-, vihan- ja häpeäntunteensa, ja tekijän häpeänsä (Wachtel 1997; Ahmed ym. 2001, Elonheimon 2003b mukaan.)

Ihminen pyrkii käyttäytymisessään ja toiminnassaan ottamaan huomioon olosuhteet ja niihin liittyvät tekijät. Eri ihmiset saattavat kuitenkin tulkita samanlaisen tilanteen eri tavoilla. Käyttäytymisen kannalta ratkaisevinta on usein se, kuinka ihmiset tulkitsevat tilanteen eli mikä on heidän subjektiivinen käsityksensä todellisuudesta. Niinkään merkittävää ei ole se, minkälainen jokin tilanne on objektiivisesti. Koska ihminen aina pyrkii selviytymään parhaalla mahdollisella tavalla sekä fyysisessä että sosiaalisessa ympäristössään, hän korvaa ja täydentää puuttuvaa *yhteistä sosiaalista todellisuutta* mielikuvituksellaan. Kuvittelu ja luottaminen omiin kuvitelmiin saattaa työyhteisössäkin tuntua turvallisemmalta kuin antautuminen avoimeen vuorovaikutukseen. Avoin vuorovaikutus on kuitenkin realistinen tapa korjata yhteisen sosiaalisen todellisuuden puutteita. (Murto 1998, 45–46.)

Jos konfliktia ei avoimesti ja rakentavasti käsitellä, se alkaa elää ja kasvaa työyhteisössä. Konflikti saattaa elää hyvinkin pitkään, jopa vuosikymmeniä, ja aiheuttaa samalla suuria ongelmia työyhteisössä. Seuraukset voivat ilmetä ihmisten masentuneisuutena, työhaluttomuutena, unettomuutena, sairaslomina ja voivat johtaa työkyvyttömyyteen ja ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymiseen. Vaikka ihminen päätyykin eläkkeelle, konfliktin aiheuttamat negatiiviset tuntemukset siirtyvät ihmisen mukana ja jäävät ratkaisemattomina vaikuttamaan. Vaikutukset ilmenevät mielipahana ja tukahdutettuina tunteina. Joissakin tapauksissa ihminen itse voi tehdä ratkaisun ja vaihtaa työpaikkaa, mutta siinäkin tapauksessa konflikti jää

ratkaisematta. Ratkaisematon konflikti erilaisine haittavaikutuksineen ei pääty itsestään. Konflikti tulisi aina pyrkiä ratkaisemaan yhteisesti eri osapuolten kanssa, jotta haittavaikutuksilta vältyttäisiin. Konflikti voidaan useimmissa tapauksissa ratkaista myönteisellä tavalla muuttamalla se oppimismahdollisuudeksi työyhteisösovittelun avulla (vrt. Siltala 2009).

Mezirowin (1995a, 24–25) mukaan aikuisten oppimisessa on tärkeää oppia ymmärtämään toisten ihmisten arvoja, ihanteita, tunteita, moraalisia ratkaisuja sekä sellaisia käsitteitä kuin vapaus, oikeudenmukaisuus, rakkaus, työ, autonomia, sitoutuminen ja demokratia (vrt. restoratiivinen ajattelu Elonheimo 2002; Zehr 2002; Johnstone & van Ness 2007). Näitä asioita koskevien viestien ja kommunikaation merkityksien ymmärtäminen on tärkeää. Silloin kun väitetty tai oletettu liittyy normisidonnaisiin käsitteisiin, arviointeihin, lausumiin, uskomuksiin, mielipiteisiin tai tunteisiin, niiden edellytysten ja pätevyyden määrittelemisen vaatii kaksilotteista arviointia.

Koska instrumentaalinen oppiminen¹⁰ edellyttää ympäristön tai muiden ihmisten valvonnan ja ohjaamisen oppimista, sen tulokset on helppo näyttää empiirisesti toteen. Uskomuksen päteväyttäminen ja sen laadullisuuden osoittaminen kommunikatiivisessa oppimisessa¹¹ taas vaatii, että laadimme tietyn arvion tilanteesta ja niistä olosuhteista, joissa esitetty väite on perusteltu. Kommunikatiivisessa oppimisessa ei ole empiirisiä totuustestejä, vaan siinä turvataan esitettyjen väitteiden konsensuaaliseen päteväyttämiseen (Mezirow 1995a, 26).

Transformatiivinen eli uudistava oppiminen parantaa kommunikatiivista kompetenssiamme, jonka Bowers (1984) määrittelee yksilön kyvyksi neuvotella merkityksistä ja tarkoituksista sen sijaan, että hän passiivisesti omaksuisi muiden määrittelemät sosiaaliset realiteetit (vrt. myös Bush & Folger 1994, 2005; Anderson & Bingham 1997). Emansipatorisessa aikuis-

10 Instrumentaalinen oppiminen = välineellinen oppiminen (tiedot ja taidot, joilla voidaan hallita ympäristöä, välineitä ym.) (Mezirow 1995, 24).

11 Kommunikatiivinen oppiminen = kommunikatiivisessa oppimisessa merkityksen pätevyys todetaan kriittisen keskustelun kautta. Se on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista, missä opimme tunnistamaan omia ja muiden ajattelu- ja toimintatapoja (Mezirow 1995, 25.)

kasvatuksessa on kyse nimenomaan tämän kriittisen reflektion tukahdutetun funktion takaisin valtaamisesta. (Mezirow 1995b, 376.) Oppiminen ei ole tietty haluttu tulos tai päämäärä. Se on tulkitsemistoimintaa, joka sitten vuorostaan ohjaa päätöksentekoa ja toimintaa. Oppiminen perustuu itse inhimillisen kommunikaation luonteeseen.

Sovittelussa osapuolet kohtaavat kasvokkain, mikä myös lisää osapuolten voimaantumista ja henkistä kasvua (vrt Bush & Folger 1994). Vuorovaikutuksen avulla lisätään osapuolten keskinäistä ymmärrystä ja poistetaan vääriä ja tulkinnallisia tietoja, jotka synnyttävät konflikteja vrt. Argyris & Schön 1996). Vuorovaikutuksessa pyritään syvälliseen asioiden käsittelyyn, jotta asiat tulevat puhutuiksi loppuun saakka. Syvälinen puhuminen poistaa osapuolten mielipahakertymää, ahdistusta ja stressiä (vrt. Siltala 2009).

Oppiminen edellyttää muutoksia vanhoihin toimintatapoihin, jotka usein liittyvät tavalla tai toisella ihmisten käytökseen. Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään muutokseen eli transformaatioon. Sovittelija voi puuttua aina tarvittaessa tapahtumien kulkuun ja tehdä oikealla hetkellä interventioita oikealla tavalla sovittelun edistämiseksi.

3.2.3 Merkitysten dialoginen rakentaminen

Kaikki ne asiat, mitä havaitsemme, ajattelemme, kuvittelemme ja tunnemme, eli kullakin hetkellä tietoisuutemme täyttävät näkökulmat ja asioille antamamme merkitykset, muodostavat toimiamme suuntaavan kontekstin. Tästä syystä on välttämätöntä, että pääsemme mukaan toisen elämäkenttään, jotta voimme käyttää tietoa hänen havaintojensa ja toimintansa syistä ja siten ymmärtää häntä paremmin. Eri ihmiset voivat aina havainnoida minkä tahansa asian luonnetta ja merkitystä eri tavoin ja erilaisista näkökulmista (Peavy 2006, 53–54.)

Toisten ihmisten ymmärtäminen on ”kaksoishermeneuttinen tehtävä”. Ulkoisesti näkyvän käyttäytymisen pohjalta meidän on *arvattava* tuon henkilön sisäisestä maailmasta päämääriä, tunteita ja näkökulmia. Toisin sanoen me joudumme harjoittamaan ”ajatusten lukua”. Omat reaktiomme tilanteeseen saattavat olla hyvin tunnepitoisiakin ja ne voivat vaihtua nopeasti, jos tulkintamme tilanteesta muuttuu äkkiä (Mattila 2006, 82.)

Kielelliset ja muut teot ovat *ymmärtämisen* ja *tulkinnan* kohteita. Tällöin käyttäytyminen kuvataan, ymmärretään ja tulkitaan *teoksi*, niin että tekijä tekee tai yrittää tehdä jotakin. Käyttäytymistä pidetään intentionaalilaisena. Tämä avaa monia mahdollisia vaihtoehtoisia tapoja kuvata sellaista toimintaa, koska tekijän uskomukset ja tavoitteet voidaan arvata monella eri tavalla (Mattila 2006, 81.) Jokaisella teolla on *ulkopuoli* eli empiirisesti havaittavissa oleva käyttäytyminen ja *sisäpuoli* eli tahto tai intentio teon takana. Tämän sisäpuolen identifiointi tai arvaus on tulkintaa. Näin käyttäytyminen kuvataan, ymmärretään ja tulkitaan teoksi, jonka kyseinen tekijä tekee tai yrittää tehdä (Mattila 2006, 81–82.)

Näkökulman vaihtamisen¹² taidolla on käyttöä hyvin monella elämänalueella. Puhumisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen taidot vaativat sitä. Huumorintaju, luovuus ja ongelmien ratkaisu hyötyvät siitä. Sitä tarvitaan myös filosofisessa ja psykoterapeuttisessa keskustelussa. Näkökulman vaihtamisen (*reframing*) kyky voi myös monin tavoin auttaa sosiaalisessa elämässämme. Toisten ihmisten ymmärtäminen taas edellyttää kykyä kuvitella, mistä näkökulmasta puhuja tai kirjoittaja asioita tarkastelee. Uusine luovien ajatusten synnyttäminen ja ongelmien ratkaiseminen edellyttävät usein kykyä nähdä asiat uudessa valossa, uudelta kantilta ja uudesta perspektiivistä. Näissä tilanteissa tarvitaan kykyä kyseenalaistaa tutut ja vakiintuneet näkemykset ja katsoa asioita ”toisin silmin”. Yksinkertaisimmillaan näkökulman vaihtamisella tarkoitetaan sitä, että kun asiakkaan tilanteesta puhutaan toisenlaisten käsitteiden avulla, tilanne näyttää erilaiselta ja aukeaa uusia tapoja toimia tuossa tilanteessa (Mattila 2006, 21–28.)

Moore (2003) perustelee uudelleenmäärittelyn tarvetta sovittelussa. Yleensä kiistan osapuolilla on oma subjektiivinen ja yksilöllinen ymmärrys konfliktin syistä. Heidän havaintonsa tilanteesta ovat heidän omia tulkintojaan. Vaikka potentiaalisten tulkintojen määrä on aina suuri, yksilöiden ajatustavat eivät yleensä salli kuin yhden ”mahdollisen, järkevä ja sallitun” näkemyksen. Siitä taas seuraa, että on vain yksi ”mahdollinen, järkevä ja

12 Näkökulman vaihtaminen tarkoittaa sen käsitteellisen ja emotionaalisen tilanteen tai näkökulman vaihtamista, jonka kautta tilanne koetaan, ja sen asettamista uusiin kehyksiin, jotka sopivat saman konkreettisen tilanteen ”tosi-asioihin” yhtä hyvin tai jopa paremmin. Siten tilanteen koko merkitys muuttuu (Watzlawick ym. 1974, 95.)

sallittu” ratkaisuvaihtoehto. Sen takia sovittelijan tehtäviin kuuluu auttaa osapuolia löytämään muita mahdollisia näkökulmia ja ratkaisuja ja näkemään asiat myös ”toisin silmin” (Moore 2003, 237–244.)

Kasvatustieteen klassikko Dewey näki kasvatuksen peruskysymykseksi yksilön kokemuksen tavoittamisen. Se on kasvuprosessin ylläpitäjä, ja ihmisen kokemusprosessin rikastuttaminen on kasvattajan keskeinen haaste. Ihmisen henkistä kasvuprosessia on luonnehdittu myös reflektiiviseksi kokemusprosessiksi. Kun inhimillinen kasvu ymmärretään merkityksellisten kokemusten jatkumona, keskeisiksi käsiteiksi nousevat *dialogi* ja *merkitys*. (Dewey 1938.)

Mezirowin (1995a, 17–23) mukaan merkityksen antaminen tarkoittaa kokemuksen ymmärtämistä, tietynlaisen tulkinnan laatimista siitä. Kun sitten myöhemmin käytämme tätä tulkintaa päätöksemme tai toimintamme ohjenuorana, merkityksen antaminen muuttuu oppimiseksi. Reflektion avulla voimme oikaista uskomuksiimme sisältyviä vääristymiä ja ongelman ratkaisussa tekemiämme virheitä. Kriittinen reflektio tarkoittaa niiden ennakko-oletusten arvostelua, joille omat uskomuksemme rakentuvat. Oppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa tietyn kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen tai sen tulkintaa tarkistetaan siten, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Se, mitä havaitsemme ja mitä taas emme havaitse, mitä ajattelemmme ja mitä emme ajattele, määräytyy paljolti viitekehystenämme toimivien odotustottumusten mukaan. Toisin sanoen havaitsemiseemme ja ajatteluamme vaikuttaa tietty oletusten joukko, josta käsin tapamme tulkita kokemuksiamme jäsenyyty.

Mezirow (1995a) erottaa merkityksen antamisessa kaksi eri ulottuvuutta. *Merkitysskeemat* ovat toisiinsa liittyvien, totuttujen odotusten muodostamia kokonaisuuksia, jotka koskevat jos–niin–suhteita, syy–vaikutus–suhteita sekä käsitteellisiä suhteita ja erilaisia toisiaan seuraavia tapahtumia. Esimerkiksi odotamme, että ruoka tyydyttää nälkämme, että kävely vie meidät lähemmäksi tiettyä pistettä ja että oven rivan kääntäminen ja oven työntäminen johtavat oven avautumiseen. Merkitysskeemat ovat totunnaisia ja implisiittisiä¹³ tulkintasääntöjä.

13 Implisiittinen = vihjattu, epäsuorasti ilmaistu (Nurmi ym. 2003,173.)

Merkitysperspektiivit muodostuvat korkeamman tasoisista kaavioista, teorioista, väittämistä, uskomuksista, prototyypeistä, päämäärien tavoittelusta ja arvioinnista, sekä lingvistien ”argumenttiverkostoiksi” kutsumista mentaalisisistä rakennelmista. Esimerkiksi rakastaja–rakastettu, opettaja–oppilas, työnantaja–työntekijä, pappi–seurakuntalainen ja muut vastaavat tutut rooliparit perustuvat vakiintuneisiin merkitysperspektiiveihin. Ne koostuvat kaikkien tuntemista totutuista odotuksista. Merkitysperspektiiveillä tarkoitetaan tiettyä olettamuskokonaisuutta tai -rakennetta, johon uudet kokemukset sulautetaan ja joka tulkinnan kautta myös muokkaa ja muuntaa niitä. (Mezirow 1995a, 18–36.)

Merkitysperspektiivit voivat vääristyä kolmella eri tavalla (Mezirow 1995a, 31 – 35). *Episteemiset vääristymät* liittyvät tiedon luonteeseen ja käyttämiseen. Voidaan ajatella esimerkiksi, että jokaisella ongelmalla on oikea ratkaisu olemassa, kunhan vain löydetään oikea asiantuntija kertomaan tämä. Oma episteeminen vääristymänsä on reifikaatio, jolla tarkoitetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuottaman ilmiön pitämistä muuttumattomana. Tällaisen ilmiön ajatellaan olevan ihmisen vaikutuspiirin ulottumattomissa esimerkiksi laki, hallitus, ydinsota, ympäristötuho, asunnottomuus, nälänhätä ja sotilasteollinen kompleksi. Todellisuuden tulkitseminen konkreettisesti silloin, kun kaivattaisiin sen abstraktista analyysiä, on myös tuttu episteeminen vääristymä.

Sosiokulttuuriset vääristymät merkitsevät, että pidetään itsestään sellinä sellaisia uskomusjärjestelmiä, jotka liittyvät valtaan ja sosiaalisiin suhteisiin, erityisesti kulloinkin vallalla oleviin ja instituutioiden oikeuttamiin ja voimassa pitämiin järjestelmiin. Jos esimerkiksi uskomme, että tietyn pienryhmän jäsenet ovat laiskoja, tyhmiä ja epäluotettavia ja kohtelemme heitä sen mukaisesti, heistä voi tullakin laiskoja, tyhmiä ja epäluotettavia. Tällöin olemme luoneet itsensä toteuttavan ennusteen. Kun tällainen ennuste on alun perin perustunut virheellisiin premisseihin, siitä tulee *vääristynyt merkitysperspektiivi*. Oman vääristymätyyppinsä muodostaa olettamus, jossa tietyn alaryhmän erityisintressi tulkitaan koko ryhmän intressiksi (Geuss 1981, 14).

Psykkiset vääristymät liittyvät sellaisiin ennako-olettamuksiin, jotka synnyttävät toimintaa ehkäisevää aiheetonta pelkoa. Psykiatri Roger

Gouldin (1978; 1988) epigeneettinen aikuiskehityksen teoria esittää, että lapsuuden traumaattiset tapahtumat voivat johtaa kieltoihin, jotka tosin tietoisuudesta hävinneinä, ehkäisevät aikuista toimimasta synnyttämällä tuskan ja pelon tuntemuksia aina, kun on olemassa vaara kieltojen rikkomisesta.

Perspektiivin muuttumisessa on kysymys prosessista, jossa tullaan kriittisesti tietoisiksi siitä, miten ja miksi ennako-oletuksemme ovat määranneet tapamme havaita, ymmärtää ja tuntea maailma ympärillämme. Kattavammat, erottelukykyisemmät, sallivimmat ja johdonmukaisemmat perspektiivit ovat parempia: Aikuinen valitsee ne, jos se on vain suinkin mahdollista, koska aikuinen on motivoitunut ymmärtämään oman kokemuksensa merkitystä paremmin kuin nuorempi. (Mezirow 1995a, 30–31.)

Harkitseva toiminta on reflektiivistä, mutta se ei kuitenkaan samastu reflektioon¹⁴, jonka tavoitteena on omien uskomusten oikeutuksen kriittinen selvittäminen. Reflektio harkitsevassa toiminnassa edellyttää pysähtymistä arvioimaan tilannetta edelleen kysymällä, mitä tein väärin. Pysähtyminen voi kestää vain sekunnin murto-osan koko päätöksentekoprosessista. Reflektio voi siten olla joko oleellinen osa parhaan toimintatavan valintaa tai se voi sisältää jälkikäteen tehtyjä uudelleen arviointeja. Jälkireflektio, jossa katsotaan takaisin aiemmin opittuun, voi keskittyä olettamuksiin, joiden nojalla ongelma on asetettu. Termillä kriittinen reflektio tarkoitetaan nimenomaan ennako-oletuksiin kohdistuvaa reflektiota. (Mezirow 1995a.)

Kriittinen reflektio merkitsee prosessia, jossa itsestään selvinä pidettyjen premissien oikeutus ja pätevyys asetetaan koetukselle ja dialogin rooli muodostuu keskeiseksi. Nimenomaan dialogin avulla pyritään ymmärtä-

14 Reflektiolla (*reflection*) tarkoitetaan omien uskomusten oikeutuksen tutkimista ennen kaikkea toiminnan suuntaamiseksi sekä ongelmanratkaisussa käytettävien strategioiden ja menettelytapojen toimivuuden uudelleen arvioimista (Mezirow 1995, 8).

Kriittinen reflektio (*critical reflection*) merkitsee omien merkitysperspektiivien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyyden arviointia sekä näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkimista (Mezirow 1995, 8).

Kriittinen itsereflektio (*critical self-reflection*) tarkoittaa omien ongelman asettamistapojen ja merkitysperspektiivien arviointia (Mezirow 1995, 8).

mään ja oppimaan, mikä toisten esittämissä väittämissä on pätevää, sekä yritetään saada omien väittämien pätevyys yksimielisesti toteennäytetyksi. Reflektiivinen diskurssi ja siitä seuraavat oivallukset eivät kuitenkaan itessään vielä johda uudistavaan oppimiseen. Lisäksi tarvitaan emansipatoriseen oppimiseen¹⁵ ja oivalluksiin tukeutuvaa toimintaa eli praksista¹⁶. Oppijalla tulee olla psykologista tahtoa toimia uusien vakaumustensa mukaisesti. (Mezirow (1995b, 374–375.)

Aikaisemmin opitun sisältöjen ja prosessien sekä erityisesti sen premisien alistaminen reflektiiviseen tarkasteluun on modernien yhteiskuntien ”eloonjäämiskognition” keskeinen edellytys. Reflektiivisen tarkastelun avulla voimme itse hallita kokemuksiamme sen sijaan, että kokemukset hallitsevat meitä. (Mt.)

Gustavsen (1992, 3–4) on esittänyt niin sanotun demokraattisen dialogin periaatteet, joiden tarkoituksena on määritellä hyvä kommunikaatio. Lähtökohta on jokaisen oikeus ja mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja muutoksesta käytävään keskusteluun nojautuen omiin työkokemuksiin, ajatuksiin ja mielipiteisiin ammatti- ja hierarkia- asemasta riippumatta.

Sovitteluprosessin tavoitteellinen etenemistapa on dialogi. Silloin sovitte luun lähdetään avoimin mielin ilman tarkkoja suunnitelmia ja tavoitteita. Tavoitteena on vain saada aikaan sovinto tavalla tai toisella. Tarkoituksena on, että sovitte luun osapuolet käyvät jatkuvaa kehämäistä liikettä toistensa tulkintojen sekä oman ymmärryksen ja tulkinnan välillä. Ymmärrys ja -lostuu dialogin avulla, ja lopulta saavutetaan kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisumalli tilanteen korjaamiseksi. (vrt. hermeneuttinen kehä; Laine 2001, 34.)

Oppimisen ohjaus perustuu dialogiin¹⁷, jos ohjaaja ei asennoidu pyy-

15 Emansipatorinen oppiminen on vapauttavaa oppimista ahdistavista ja yhteistyötä haittaavista ajattelu- ja toimintatavoista vapautumista. Omien lähtökohtien reflektointi voi johtaa uudistavaan oppimiseen. (Mezirow 1995, 374–383.)

16 Praksiksella tarkoitetaan toimintaa, joka on seurausta sellaisia ehtoja koskevasta kriittisestä reflektiosta, jotka vääristävät tapaamme tulkita kokemustamme. Nämä vääristymät voivat olla luonteeltaan episteemisiä, sosiokulttuurisia tai psykologisia (Mezirow 1995, 375.)

17 Dialogi on keskustelua, jossa ei valita puolta. Dialogissa energia pitää suunn-

teellisesti eli objektiivovasti, vaan antaa toiselle mahdollisuuden ilmaista itseään ja ottaa hänet kumppanikseen. Ohjaajan tulee elää yhteiset tilanteet ohjattavan näkökulmasta. Ohjaajan asiantuntemusta on se, että hän pystyy katselemaan kysymyksiä ja tilanteita muustakin kuin omasta perspektiivistään. Ohjauksen tulee olla ohjattavan yksilöllisyyttä ja vastaanotokykyä myötäilevää. Esimerkiksi ihminen, joka on tiukasti kiinni omassa elämismaailmassaan tai kokemuksissaan, joiden kautta hän näkee kaiken, ei ole sovelias ohjaajaksi. Avoin dialoginen keskustelu pyrkii saamaan esille merkityskokonaisuudet, joihin toisen ihmisen kokemus asettuu. (Ojanen 2000, 66–68.)

Ohjauksessa aktiivinen oppiminen liitetään useimmiten ohjattavan rooliin. Mutta myös ohjaajan (vrt. sovittelija) on syytä olla tietoinen toimintaansa koskevista lainalaisuuksista. Ohjaajan rooli on myös tärkeä aktiivisessa oppimisessa, jossa se on täysin toisenlainen kuin perinteisessä opetuksessa. Myös ohjaajan oman aktiivisen oppimisen sisältö muodostuu pääasiassa ohjaajan itseanalyysistä ja arvioinnista. Toisaalta tapa, jolla ohjaaja ottaa kasvattajan vastuun, on ratkaiseva. Hänen tehtävänä on tuoda tasa-arvoa, toisten kunnioittamista ja toisen ihmisen syvää ymmärtämystä sekä rohkaisua työskentelyn syventämiseksi. (Ojanen 2000, 51.)

Avoin dialogi mahdollistaa rakentavan ja luovan toiminnan, jossa säilyy kummankin osapuolen välitön kokemusyhteys todellisuuteen. Se merkitsee esimerkiksi sitä, että ohjattava oppii tuntemaan itsensä paremmin ja alkaa havaita omia kasvutarpeitaan. Ohjaussuhteen kaltaisessa kommunikatiivisessa oppimisessa pyritään ymmärtämään, mitä toinen osapuoli yrittää välittää erilaisin keinoin, kuten ilmein, elein ja sanoin. Tämä koettelee ohjaajan sensitiivisyyttä, jotta hän voisi aistia myös niin sanottuja ei-tiedostettuja viestejä. Yleensä toisen ihmisen ajattelu ei noudata samaa kaavaa kuin oma ajattelu. Tätä dialogissa syntyvää jännitettä pitäisi oppia

ta näkemyseroista johonkin sellaiseen, mitä ei vielä ole olemassakaan. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei yksilö enää pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan vain askeleena kohti lopputulosta. Yksilö hellittää otteensa vakaasta käsityksestään ja kuuntelee mahdollisuuksia, jotka syntyvät suhteesta muihin ja jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. (Isaacs 2001, 39–40.)

käyttämään hyväksi. Kun ohjaaja hyväksyy ohjattavan ehdoita, tämä alkaa paitsi hyväksyä itsensä paremmin myös kuunnella omaa sisäistä puhetta. Lisäksi ohjaaja oppii olemaan elävässä yhteydessä omaan kokemiensa ja aitoon kanssakäymiseen toisen kanssa. (Mt.)

Sovittelussa on kysymys aidosta vuorovaikutustilanteesta. Tarkoituksena on puhua ymmärrettävää kieltä ilman kaunistelua. Sovitteluprosessin tärkeimpänä vaiheena voidaan pitää tilannetta, jossa varsinainen sovittelu tapahtuu. Osapuolet kohtaavat toisensa, keskustelevat asiasta, määrittelevät ongelman ja pyrkivät löytämään yhteisen sovintoratkaisun asialle. Tilannetta, jossa osapuolet kohtaavat, voidaan nimittää sovittelun ”totuuden hetkeksi”.

3.2.4 Restoratiivinen oppiminen

Oppimisteoriat jaotellaan tavallisesti behavioristisiin, kognitiivisiin ja humanistisiin suuntauksiin. Toisinaan näkee jaotteluja, joissa on lisäksi eroteltu kokemuksellinen tai sosiaalinen oppiminen omina suuntauksina (Poikela & Poikela 1999; Ruohotie 2000). Kokemuksellinen oppiminen saatetaan sisällyttää myös humanistiseen suuntaukseen, jolloin sillä ei olisi itsenäisen teoria arvoa (Rauste- von Wright & von Wright 1994). On totta, että Kolb (1984) haluaa korostaa kokemuksellisen oppimisen (*experiential learning*) malliaan holistisena, paremminkin aikaisempia teorioita integroivana lähestymistapana kuin varsinaisena oppimisteorianana. Toisaalta esimerkiksi australialaiset tutkijat (Andresen, Boud & Cohen 1999) esittävät kokemuserustaisen oppimisen (*experience-based learning*) omana teoriasuuntauksenaan. Juuri holistisuutensa ja sekä työelämään että koulutukseen sovellettavuutensa vuoksi kokemuksellista oppimista voidaan pitää omana teoriasuuntauksena, jota voidaan soveltaa myös tässä tutkimuksessa.

Kolb (1984, 25- 28) liittää reflektion kokemuksellisen oppimissyklin toiseen, konkreettista kokemusta seuraavaan reflektiiviseen havainnoinnin vaiheeseen (*reflection on action*). Schön (1983) näkee reflektoinnin mahdolliseksi myös kokemuksen muodostumisen aikana (*reflection in action*). Boyd (1985) ja McAlpine ym. (1999) toteavat, että reflektointi voi tapahtua myös käsitteellistämisen vaiheessa (*reflection for action*), jolloin se tarkoittaa huolellista mentaalista valmistautumista toimintaan. Tällöin

kokemuksellisen oppimisen kuvaa (ks. kuvio 8) voidaan tarkentaa liittämällä reflektointi sen kaikkiin oppimista tuottaviin vaiheisiin. (Poikela 2005; 2008.)

Poikelan (2010, 240–242) mukaan sovitteluprosessissa tapahtuva oppiminen ja sen ohjaaminen voidaan pelkistää neljään restoratiivista kokeusta ja oppimista tuottavaan vaiheeseen (ks. kuvio 7).

1 Tapahtuneen selkiinnyttäminen – sovittelun aloitus

Jotakin on tapahtunut ja on syntynyt ongelma, joka on edennyt ristiriidan ja konfliktin tasolle. Osalliset eivät kykene ratkaisemaan sitä omin voimin ja toimin. Tarvitaan ulkopuolista sovittelijaa, joka auttaa, tukee ja kannustaa osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämisessä. Luodaan luottamus osapuolten välille ja tilanne reflektoidaan auki molemminpuolista ymmärrystä varten. Yleensä konfliktitilanteessa toimitaan ensin väärin muodostuneen tiedon varassa, mikä varsinaisesti aiheuttaa konfliktin kasvamisen työyhteisöä haittaavaksi tilanteeksi. Väärän tiedon määrä voi olla joskus melko suuri. Konflikti ratkaistaan muuttamalla vääristynyt tieto toden tuntuisiksi siten, että asioista keskustellaan avoimesti ja kuunnellaan toisten osapuolten näkemyksiä. Sovittelijan johdolla tapahtunut selkiytetään sekä tuntemusten että käsitysten tasolla luoden samalla osapuolten välistä luottamusta.

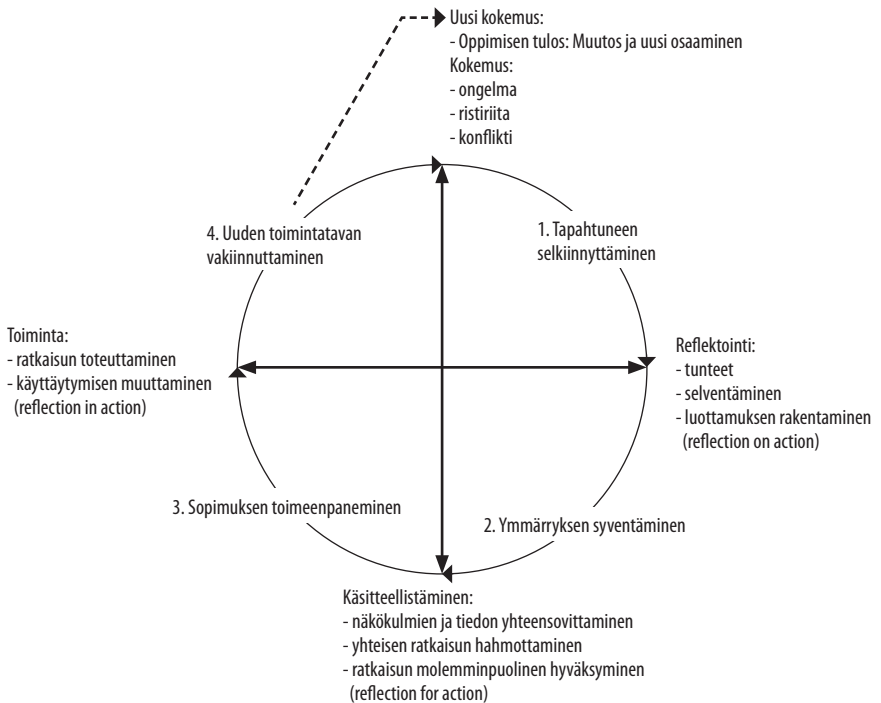
2. Ymmärryksen syventäminen – ristiriidan sovittelu

Sovittelussa tarvitaan konfliktin ratkaisun apuna ulkopuolista sovittelijaa joka auttaa tukee ja kannustaa osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämisessä. Sovittelijan johdolla konfliktin taustat selkiytetään sekä tuntemusten että käsitysten tasolla, ja samalla rakennetaan osapuolten välistä luottamusta (vrt. kokemus ja tajuaminen Kolb 1984).

Ohjaaja tukee osapuolten välisen dialogin syntymistä, jolloin he kykenevät ottamaan vastaan toistensa näkemykset. Keskustelun tuottaman uuden tiedon ansiosta osapuolet oivaltavat uusia näkökulmia, heidän ymmärryksensä tilanteesta lisääntyy ja samalla heidän sovintohalukkuutensa lisääntyy (vrt. reflektointi Kolb 1984).

Yhteinen ratkaisu hahmottuu tunnesolmujen avaamisen ja ymmärryk-

sen rakentamisen kautta. Tarvittaessa konfrontoidaan esiin myös piiloisia vaikuttavia tekijöitä. Ratkaisun toimivuutta reflektoidaan ja arvioidaan yhdessä etukäteen ja hyväksytään sovintoehdotus, jonka mukaan päätehtävään toimia.



Kuvio 7. Restoratiivinen oppiminen ja ohjaaminen (Poikela 2010)

3. Sopimuksen toimeenpaneminen ja arviointi

Ratkaisun toteuttaminen osoittaa sen toimivuuden. Yhteistä ymmärrystä syvennetään ja selkeytetään laatimalla sopimus käyttäytymisen muutostarpeista tulevaisuutta ajatellen. Kun sopimuksen sisältö laaditaan yhteisesti ja osallistavalla periaatteella tapahtuu samalla kollektiivinen sitoutuminen muutokseen. Käyttäytymisen muutos voi ilmetä yhtä hyvin anteeksiantamisen ja anteeksisaamisen kuin vahingonteon aineellisen hyvityksen muodossa. Ohjaaja tukee ratkaisun toimeenpanoa. Mielenrauhan saavuttaminen, asian vieminen päätökseen ja uuden toimintatavan sisäis-

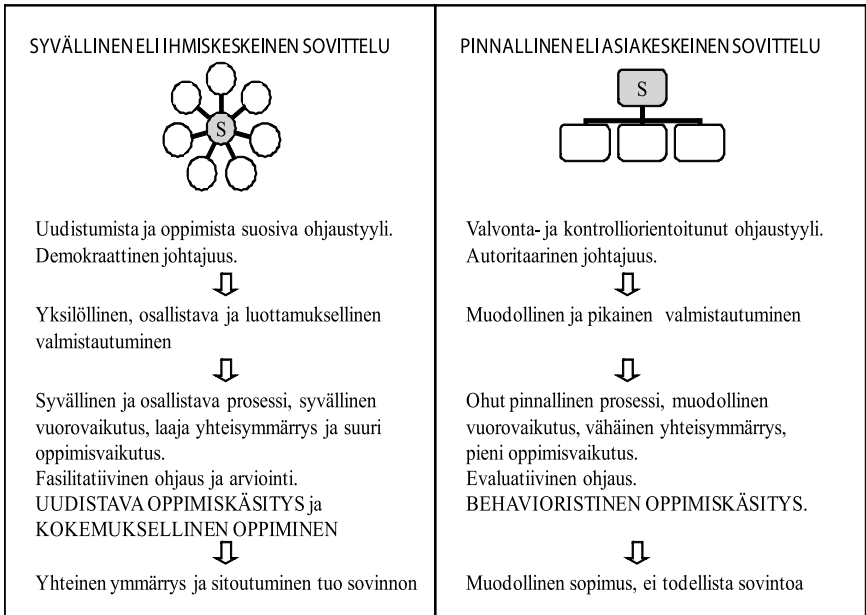
tyminen nousevat keskeisinä esille, kun ratkaisun toimivuutta reflektoidaan ja arvioidaan sekä toiminnan aikana että sen jälkeen.

4. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen

Sovitteluprosessin tuloksena on uusi kokemus, muutos ja uudenlainen osaaminen, joka perustuu ymmärrykseen ja kyvykkyyteen toimia tulevaisuudessa toisin. Paras tulos saavutetaan silloin, kun oppiminen yltää syväoppimisen, reflektiivisen ja aina transformatiivisen oppimisen tasolle. Tuloksena voi olla henkilökohtaisen tai yhteisön hyvinvoinnin palautuminen ennalleen, ihmisen koko elämänperspektiivin ja käyttäytymisen muutos tai yhteisön toimintatapojen ja arvojen muuttuminen eettisesti kestäväälle pohjalle. Samalla luodaan uusi perusta oppimisen ja kehittymisen jatkumiselle.

Sovitteluprosessin tuloksena syntyy uusia kokemuksia, muutos ja uutta osaamista. Uuden osaamisen ansiosta osapuolet selviävät paremmin konfliktitilanteissa ja pystyvät toimimaan tarvittaessa toisin. Paras tulos saavutetaan silloin kun oppiminen yltää syväoppimiseen, reflektiivisen ja aina transformatiivisen oppimisen tasolle. Tuloksena voi olla henkilökohtaisen ja samalla myös työyhteisön hyvinvoinnin palautuminen ennalleen tai jopa paremmaksi. Sovittelussa koettu oppimiskokemus saattaa vaikuttaa jopa niin että ihmisen koko elämä muuttuu eettisesti kestävämmälle pohjalle. Samalla luodaan uusi perusta oppimisen ja kehittymisen jatkumiselle (vrt. Kolb 1984; Mezirow 1995a & 1995b; Poikela 2010, 239–243).

Sovittelijan tehtävänä on toimia tilannetta ohjaavana fasilitaattorina ja keskustelun mahdollistajana. Tilanteesta tulisi muodostua osallistava ja kannustava. Vaikka tavoitteena on saada aikaan sopimus, liiallinen tavoiteajattelu ei saisi ohjata nopeaan tai pinnalliseen ratkaisuun. Sovittelu voi olla ihmiskeskeistä ja syvällistä tai se voi olla asiakeskeistä ja oppimisen kannalta pinnallista (ks. kuvio 8). Fasilitatiivisessa ohjaustavassa sovittelija on pääasiassa mahdollistajan roolissa eikä asetu hierarkkiseen valta-asemaan, kuten evaluatiivisessa ohjaustavassa. Tarvittaessa sovittelija voi muuttaa ohjaustyyliliään myös autoritaarisemmaksi, mikäli tilanne sitä hetkellisesti vaatii. Tällainen tilanne voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun osapuolet suhtautuvat tapahtumiin leikkimielisesti tai vähätellen.



Kuvio 8. Syvälinen ja pinnallinen sovittelu konfliktinratkaisussa (vrt. Domenici & Littlejohn 2001; mukailen Pehrman 2009)

Pinnallista sovittelua hallitsee behavioristinen oppimiskäsitys, jonka vuoksi oppiminen on vähäistä. Syvälistä sovittelua taas hallitsee uudistava oppimiskäsitys, joka johtaa parempiin oppimisvaikutuksiin. Aina ei ole helppoa oivaltaa, mikä on syvälistä tai pinnallista asioiden käsittelyä. Sovittelussa on hyvät mahdollisuudet syvälliseen asioiden pohdintaan. Sovittelijoiden pitää lähteä sovittelutilanteisiin avoimella mielellä ja ilman ennakoasenteita. Koskaan ei voi etukäteen tietää, mitä sovittelussa tulee tapahtumaan (vrt. Mezirow 1995; Ojala 2000).

Osapuolten tavoitteena saattaa olla tarve päästä tilanteesta eroon mahdollisimman vähäisillä ponnistuksilla. (vrt. myös Argyris & Schön 1994; Kuittinen 2001). Siksi avointa tilanteen kohtaamista helposti vältellään, ja keskustelutyyli muuttuu viralliseksi ja asiakaskeiseksi (vrt. Kaivola 2003). Konflikteihin liittyy aina tunteita, mutta tunteille ei ole sijaa pinnallisessa keskustelussa. Silloin saattaa käydä niin, että todellinen asian käsittely jää taustalle ja tarkoituksena on vain kirjoittaa sopimus, jotta saadaan vaikea asia pois päiväjärjestyksestä.

Syvällisessä sovittelussa on hyödyllistä keskustella avoimesti konfliktista ja sen aiheuttamista tunteista ja kokemuksista. Toisten mielipiteiden kuuntelu on tärkeää ja niiden arvostaminen. Osapuolille syntyy tunne, että heitä on kuunneltu ja että he ovat voineet vaikuttaa asioihin ja ratkaisuihin. Usein syvälliseen sovitteluun liittyy anteeksipyyntö ja anteeksiantaminen.

3.2.5 Yhteenveto

Tutkimuksen hypoteesina on, että sovittelu on yhteistoiminnallinen oppimisprosessi. Osapuolet oppivat yhteisymmärryksen lisääntymisen avulla kun kuulevat toistensa näkökulmia konfliktiin johtaneista syistä. Konfliktin syistä jokaisella osapuolella on oma näkemyksensä ja näkemykset ovat usein erilaisia. Ymmärryksen lisääntyminen lisää sovintohalua ja muuttaa osapuolten käyttäytymistä. Konfliktit voivat toimia oppimistilanteina työyhteisössä.

4 Johtajuus ja konfliktinratkaisu

Johtamisen teorioita, malleja, strategioita ja tyylejä on esitelty runsaasti kirjallisuudessa. Niitä ovat muun muassa tavoitejohtaminen (esim. Humble 1975; Havard 2009), tehokkuusjohtaminen (esim. Reddin 1985), tilannejohtaminen (esim. Hersey 1984), tulosjohtaminen (esim. Santalainen, Voutilainen & Porenne 1988), prosessijohtaminen (esim. Hannus 1994), laatujohtaminen (esim. Silén 1998) ja syväjohtaminen (esim. Nissinen 2009). Johtajuutta on tarkasteltu myös tiimijohtajuutena (Katzenbach & Smith 1996), arvojohtajuutena (Aaltonen & Junkkari 1999), älykkäänä johtajuutena (Sydänmaalakka 2005) ja hyvejohtajuutena (Drucker 2005; Havard 2009).

Johtamisessa korostuvat tavoitteellinen ja tuloksellinen toiminta sekä päämäärähakuisuus. Keskeistä on myös, että tulokset saavutetaan ihmisten avulla ja ihmisiin vaikuttamalla, jolloin johtamisessa korostuu kyky saada ihmiset ja organisaatio toimimaan tehokkaasti (Carlson, Olkkonen & Kallio 1978, 20; Peltonen & Ruohotie 1991, 150; March & Sutton 1999; Immonen 1994, 275 Yukliin 1989 viitaten).

Peltonen ja Ruohotie (1991) toteavat, että johtajuus jaetaan usein kahteen lohkoon, jolloin puhutaan liikkeen johtamisesta (*management*) ja esimiehenä toimimisesta (*leadership*). Käsitteiden välinen raja on heidän mukaansa hämärä ja horjuva. Heidän mukaansa johtajuudella tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajan asema voi olla joko virallinen, jolloin se perustuu lakeihin, asetuksiin ja sopimuksiin, tai epävirallinen, jolloin se perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin (vrt. myös Hersey 1984, 16–17; Kostamo 1998).

Johtajuutta voidaan katsoa myös johdettavien näkökulmasta: kokevatko he johtajan kyvykkyyden riittäväksi ja hänen johtamistapansa sellaiseksi, että he tunnustavat mielessään hänen oikeutuksensa johtaa. Tästä

näkökulmasta johtajuus edellyttää johdettavien hyväksymistä. ”Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista yhteisön tarkoituksien toteuttamiseksi ja johtajuus on henkilön valmiutta ihmisten johtamiseen ja strategista kyvykkyyttä” (Kostamo 1998, 22.)

Johtajan kyvykkyyden arviointiin osallistetaan harvemmin johtajan omat alaiset. Yleensä johtajan kykyjä arvioidaan vain ja yksinomaan tulosten saavuttamisen näkökulmasta. Tämä saattaa olla eräs syy siihen, että organisaatioissa vallitsee huono ilmapiiri ja huono työtyytyväisyys. Ihmisten johtajuustaidot saavat käytännössä liian vähän huomiota osakseen. Valtuuttamalla ja voimaannuttamalla ihmisten energia saadaan toiminnaksi. Valtuuttaminen on ihmisten parhaiden puolien esille saamista ja yhteisten saavutusten juhlamista (Juuti 1995; vrt. Juuti 1994, 46; Bennis 1992).

4.1 Johtajuustutkimuksen suuntauksia

Kansten (2005, 34–36) mukaan johtajuus on ollut tutkijoiden (mm. Bass 1990a; Conger & Kanungo 1998; Yukl 1998) mielenkiinnon kohteena suhteellisen pitkään 1900-luvun alkupuolelta lähtien ja viittaa seuraaviin tutkijoihin). Yhtä hallitsevaa johtajuuden viitekehystä ei ole, vaan tutkimuksen edetessä on syntynyt erilaisia koulukuntia. Johtajuustutkimuksissa ja -teorioissa voidaan historiallisesti tarkasteltuna erottaa neljä pääasiallista lähestymisnäkökulmaa: piirrelähestyminen (*trait approach*), johtamistyyylilähestyminen (*style approach*), tilanelähestyminen (*contingency approach*) ja uusi johtajuuslähestyminen (*new leadership approach*). Kanste (2005, 36) on laatinut lähestymisnäkökulmista (Kanste käyttää sanontaa lähestymistapa) taulukon soveltaen eri tutkijoiden¹⁸ näkemyksiä (taulukko 4).

18 Ropo 1989; Bass 1990a; Vecchio 1991; Bryman 1992, 1999; Juuti 1992, 1994; Suutari 1996; Northouse 1997; Yukl 1998; Marquis & Huston 2000; Shackleton & Wale 2000; Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske 2003.

19 Kontingenssi voidaan määritellä mahdollisuustilana, uudenaikaisena toimijuustilana ja kokemuksellisena epäjatkuvuuskohtana, joka avaa mahdollisuuksia johonkin, joka voisi olla mahdollista myös toisin. Kontingenssi (lat. *contingentia* 'mahdollisuus, sattuma') tarkoittaa filosofiassa ja logiikassa välttämättömyydestä eroavaa satunnaisuutta eli tapahtumaa, joka ei ole väistämätön. (<http://fi.wikipedia.org/wiki>.)

Taulukko 4. Johtajuustutkimuksen ja -teorioiden pääasialliset lähestymisnäkökulmat

Päälähestymisnäkökulma ja keskeinen tarkastelukohde (ajanjakso)	Keskeisiä teoriasuuntauksia	Klassiset teoreetikot
1. Piirrelähestymisnäkökulma Johtajan fyysiset ominaisuudet, kyvykkyys ja taidot, persoonallisuuden piirteet ja motivaatio (1940-luvun loppuun)	Johtajuuden suurmiesteoriat Johtajan synnynäisten ja oppittujen ominaisuuksien tutkimussuuntauksukset	Stogdill Gibb
2. Johtamistyylinäkökulma Johtamistyyli, johtajan käyttäytyminen ja toiminta (1940-luvun lopusta 1960-luvun loppuun)	Autoritaarinen, demokraattinen ja antaa mennä -johtamistyyli Autoritaarinen, konsultoiva ja demokraattinen johtamistyyli Ihmis- ja tehtäväkeskeinen johtamistyyli (Ohio State leadership studies) Työntekijä- ja tuotantokeskeinen johtamistyyli (Michigan studies) Ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautunut johtamistyyli Johtamisruudukko (Managerial Grid) Kolmiulotteinen johtamismalli (3D)	Lewin, Lippitt ja White Tannenbaum ja Schmidt Stogdill Fleishman Likert Katz, Maccoby ja Morse Blake ja Mouton
3. Tilanelähestymisnäkökulma Johtajuuden tilanetekijät ja niiden vaikutus johtajuuteen (1960-luvun lopusta 1980-luvun alkuun)	Johtajuuden kontingenssimalli ¹⁹ Tilannejohtamismalli Polku-päämääräteoria Esimies-alaisuhdeteoria Johtajuuden päätöksentekomalli	Fiedler Hersey ja Blanchard House ja Mitchell Evans ja House Graen Vroom, Yetton ja Jago
4. Uusi johtajuusnäkökulma Johtajuuden merkityssisältöjä luovat prosessit, visiot toiminnan syvälinen merkitys, arvoperusta ja johtajan karisma (1980-luvun alusta lähtien)	Muutosjohtajuus Karismaattinen johtajuus Visionäärinen johtajuus	Burns Bass Bass ja Avolio Bennis ja Nanus Tichy ja Devanna Kouzes ja Posner Conger ja Kanungo House ja Shamir Sashkin Sashkin ja Fulmer

Piirrelähestymisessä keskeisenä mielenkiinnon kohteena ovat johtajan persoonallisuuden piirteet ja ominaispiirteet. Vertaamalla johtajia alaisiin ja tehokkaita johtajia tehottomiin pyrittiin selvittämään, mitkä ominaispiirteet erottavat johtajat muista ihmisistä ja tehokkaat johtajat tehottomista. Piirrelähestymisessä keskitytään johtajan käyttäytymiseen ja toimintaan. Johtamiskäyttäytymisestä tunnistetaan erilaisia johtamistyytlejä, joiden perusteella pyritään erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä johtajasta. Tilanne- eli kontingenssimallissa otetaan käyttäytymisen lisäksi huomioon johtajuuden tilannetekijät eli kontingenssit, esimerkiksi työntekijöiden ja työtehtävien ominaisuudet, esimiehen ja alaisten väliset suhteet ja niiden vaikutus johtajuuteen. Johtajuuden ja olosuhdetekijät pyritään vakioimaan, ja määrittelemään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta (Kanste 2005,34.)

Piirre-, johtamistyyli- ja tilanneteoriat eivät onnistuneet riittävästi selittämään johtajuuden menestystekijöitä, eli selitystä johtajuuden onnistumiselle ja epäonnistumiselle ei löydetty. Näillä perinteisillä johtajuustutkimuksen ja -teorioiden lähestymistavoilla on kuitenkin ollut merkittävä rooli sekä kansainvälisessä että suomalaisessa johtajuustutkimuksessa ja erityisesti käytännön johtamistyön ja organisaatioiden kehittämisessä. 1980-luvun alkupuolella johtajuuden painopiste siirtyi eri teorioita yhdistäviin lähestymistapoihin. Viime vuosina johtajuutta on yritetty selittää laajemmilla niin sanotuilla integroivilla johtajuusmalleilla, joissa yhdistettiin piirre-, johtamistyyli- ja tilanneteoreettiset näkemykset toisiinsa (esimerkiksi johtajan kompetenssialueiden tarkastelu, Boyatzis (1982). Lisäksi eri tekijät asetettiin siihen kulloiseenkin sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtajuus toteutetaan. (Kanste 2005.)

Uudessa johtajuusnäkökulmassa kiinnostuksen kohteena ovat olleet muutosjohtajuus, karismaattinen sekä visionäärinen johtajuus. Tällöin keskeinen huomion kohde on johtajan visio tulevaisuudesta ja sen tehokas välittäminen alaisille. (Bryman 1992, 1999; Conger & Kanungo 1998; Conger 1999; Hunt & Conger 1999; Yukl 1999; Tejada, Scandura & Pillai 2001; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam 2003.) Nämä teoriasuuntaukset ovat olleet keskeisimmin esillä viime vuosikymmenen kansainvälisessä johtajuutta ja organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa. Lisäksi

etenkin vuosituhannen vaihteessa johtajuutta ja organisaatioita on alettu tarkastella myös kompleksisuus- ja kaaosteorioiden (complexity and chaos theories) sekä prosessuaalisten (processual leadership theories) ja johtajuuden monitasoteorioiden (multi-level leadership theories) näkökulmista. Näissä teorioissa keskeistä on dynaamisten systeemien, kuten organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen kompleksisuus, ennustamattomuus ja epälineaarisuus sekä ajallinen muutos ja useat analyysitasot. (Hunt 2003, Hunt & Ropo 2003). (Kanste 2005.)

Uuden näkökulman teoriasuuntaukset ovat suuressa määrin syrjäytäneet varhaisemmat lähestymistavat. Toisaalta kansainvälisessä empirisessä tutkimuksessa sovelletaan nykyisin sekä perinteisen että uuden lähestymistavan suuntauksia. Johtajuusteoreetikkojen keskuudessa ei ole kuitenkaan yhtä ainoaa, kiistatonta ja yleisesti hyväksyttyä johtajuuden mallia, vaan nykikäsitteiden mukaan useat teoriat ovat hyväksyttäviä. Vain passiivisimman johtajuuden muodon, johtajuuden puuttumisen tai välttävän johtajuuden (*laissez-faire leadership*) (Bass 1985a; Hater & Bass 1988), on todettu melko yksiselitteisesti johtavan erilaisiin kielteisiin seurauksiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996). (Kanste 2005.)

Uuden johtajuuslähestymistavan teoriat ovat olleet jatkuvan uudelleen arvioinnin ja kriittisen tarkastelun kohteina (Bass 1999; Hunt & Conger 1999; Yukl 1999; Aaltio-Marjosola & Takala 2000). Kriitikki on kohdistunut teorioiden käsitteellisiin päällekkäisyyksiin ja epäselvyyksiin, valikoi-vuuteen ja epädemokraattisuuteen sekä vaikeuksiin toteuttaa johtaminen käytännön tasolle. Lisäksi on kritisoitu muun muassa sitä, että teorioissa on keskitytty vain muodolliseen johtajuuteen eikä ole huomioitu epämuodollista johtajuutta. On myös väitetty, että tilannetekijöihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Muutosjohtajuus on tulkittu usein liian yksiselitteisesti joko tai lähestymistavaksi eikä johtajuuden esiintymisen asteeksi (Northouse 1997). Muutosjohtajuuden teorian on myös väitetty tarkastelvan johtajuutta enemmän johtajan persoonallisina ominaisuuksina tai taipumuksina kuin käyttäytymisenä. (Kanste 2005, 31–36.)

4.2 Muutosjohtajuus

Burns (1978) määritteli johtajuuden joko transaktionaaliseksi tai transformationaaliseksi johtamiseksi. *Transaktionaalinen johtaja* johtaa alaisiaan kertomalla heille, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia tulakseen palkituiksi työstään. Kun vaatimukset ja odotukset ovat selkeät, työntekijä motivoituu työhönsä saadakseen siitä sekä aineellisia että henkisiä palkkioita, kuten hyväksyntää ja positiivista kannustusta. Transaktionaalisen johtajan on katsottu pystyvän sekä tuotanto- että ihmiskeskeiseen johtamiseen. Sitouttaminen perustuu välineelliseen sitouttamiseen, jossa ulkoiset palkkiot ovat avainasemassa.

Transaktionaalisen johtamisen avainsanoja ovat ulkoiset motivaatiotekijät ja niiden luominen. Palkkio (transaktio) annetaan tavoitteiden toteuttamisesta.

Burns (1978) toteaa, että esimerkiksi poliitikot johtavat vaihdantaan perustuen. He lupaavat jotain äänestäjille ja kampanjoivat lahjoitusten avulla. Myös transaktionaalinen yritysjohtaja hyödyntää vaihdantaa järjestämällä rahallisia palkintoja tuottavuudesta tai kiistämällä palkinnot alhaisesta tuottavuudesta.

Transformationaalista johtamista kuvataan vastaavasti prosessiksi, jolla pyritään synnyttämään muutosta organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Lisäksi pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys organisaation muutostarpeista ja tavoitteista. Transformationaalista johtamista pidetäänkin mahdollisuutena johtaa organisaatiota muutokseen. Siinä vedotaan, luodaan ja vahvistetaan ihmisten sisäisiä motivaatiotekijöitä. Kysymys on ihmisten arvojen ja asenteiden muuttamisesta, jotta he pystyvät parempaan suoritukseen (transformaatio = muuttaminen). Transformationaalinen johtaminen näin ollen muuttaa ihmisen arvoja yritykselle sopiviksi ja välittää tavoitteita, jotka vetoavat ihmisten sisäisiin motivaatiotekijöihin. Työtä ei tehdä vain palkan takia, vaan sen vuoksi, että työnteko synnyttää myös mielekkyyden tunnetta ja kehittymistä tekijässään. Siksi käytetään visio ja arvotavoitteita, jotka vetoavat ihmisten tunteisiin eivätkä vain järkeen (Yukl 1994).

Bassin ja Riggion (2006, 3) mukaan aikaisemmat tutkimukset todistavat, että transformationaalinen johtajuus on erittäin voimakas lähtökohta sotilaallisessa ympäristössä (esim. Bass 1985; Boyd 1988; Curphy 1992; Longshore 1988; O'Keefe 1989; Yammarino & Bass 1990a). Tästä huolimatta uusimmat tutkimukset ovat todistaneet, että transformationaalinen johtaminen on ollut tärkeää kaikilla sektoreilla ja kaikissa ympäristöissä (Avolio & Yammarino 2002).

Bass & Riggio (2006, 3–5) toteavat, että transformationaalinen johtajuus on sisällöltään hieman laajempi kuin transaktionaalinen johtajuus. Transaktionaalinen johtaja painottaa vaihdannan merkitystä johtajien, kollegoiden ja alaisten kesken. Vaihdamta eli vastavuoroisuus on perusta toisten kanssakäytävälle keskusteluille. Transformationaalinen johtaja nostaa kuitenkin johtajuuden toiselle tasolle. Transformationaaliseen johtajuuteen sisältyy toisten inspirointia ja sitouttamista osallistumaan organisaation tai yksikön visioon ja tavoitteisiin. Johtaja haastaa muita innovatiivisiksi ongelmien ratkaisijoiksi ja kehittämään seuraajien johtajuuskapasiteettia valmentavuuden kautta. Johtaja mentoroi ja esittää haasteita ja mahdollisuuksia kollegoille ja alaisille.

Transformationaalinen johtaja on yleensä karismaattinen johtaja, mutta karisma on ainoastaan osa transformationaalista johtajuutta. Weber (1924/1947) oli määritellyt karismaattisen johtajan niin, että hän on oikeudenmukaisesti rajallinen. Moderni käsitys karismaattisesta johtajasta ottaa huomioon laajemman perspektiivin (esim. Conger & Kanungo 1998; House & Shamir 1993). Sekä transformationaalisen että karismaattisen johtajuuden teorioita kritisoidaan niin sanotusta karisman pimeästä puolesta. Sillä tarkoitetaan niitä karismaattisia johtajia, jotka käyttävät kykyjään inspiroimaan ja johtamaan haitallisesti, itsekkäästi ja jopa ilkeällä tavalla. Monet kansainväliset johtajat ovat saaneet aikaan sekasortoa, kaaosta, kuolemaa ja tuhoa tuhansille ja miljoonille ihmisille. Esimerkkejä tällaisista johtajista ovat Adolf Hitler, Pol Pot, Joseph Stalin ja Osama Bin Laden. He ovat jostain syystä sitoutuneet epäaitoon muutokseen. He esittävät monia ominaisuuksia transformationaalisesta johtajasta, mutta heillä on persoonallisia, riistäviä ja itsevaltaisia motiiveja. (Bass & Riggio 2006, 3–5.)

Transformationaliset johtajat tekevät paljon työtä yhdessä kollegoiden ja alaisten kanssa. He eivät tyydy yksinkertaisten vaihtoehtojen määrittelyyn tai pelkkien sopimusten tekemiseen. Heidän tapansa tehdä työtä on saavuttaa hyviä tuloksia yhden tai useamman johtajuuden ydin osatekijän avulla. Osatekijöiden laajuus transformationalisessa johtajuudessa on kehittynyt jalostumalla sekä käsitteellisesti että mittaamalla johtajuutta. Johtaja inspiroi alaisia haasteiden ja suostuttelun avulla ja tuottaa sekä merkityksiä että ymmärrystä. Johtaja on intellektuelli stimuloija ja käsitteellistäjä, ja alaiset hyötyvät hänen kyvystään. Lisäksi johtaja on yksilöllisen hienotunteinen, tukee alaisiaan, mentoroi ja valmentaa. (Bass & Riggio 2006.)

4.3 Moniulotteinen johtajuusmalli

Johtajien ja esimiesten toimintaa on eri johtajuuden malleissa kuvattu muun muassa tehokkuuden ja tehottomuuden, aktiivisuuden ja passiivisuuden, sekä päätöksenteon tehokkuuden suhteen. Lisäksi on pyritty määrittelemään, kuinka hyvin johtaja ja esimies kiinnittävät huomiota ihmisiin (ihmiskeskeisyys) ja tuotokseen (tuloskeskeisyys).

Reddinin (1985) klassisen mallin mukaan tehokkuutta (managerial effectiveness) on se, missä määrin johtaja saavuttaa asemansa edellyttämät tulosvaatimukset. Käsite liikkeenjohdollinen tehokkuus on keskeinen johtamisessa. Johtajan tehtävänä on olla tehokas. Johtajan tehokkuus näkyy parhaiten siitä tuloksesta, jonka johtaja saa aikaan johtamalla tilannetta sopivasti. Myös 3D -teoria sisältää kaksi pääelementtiä. Toinen liittyy suoritettavaan tehtävään ja toinen ihmissuhteisiin. Johtaja voi painottaa jompaakumpaa tai molempia yhtä aikaa. Johtamiskäyttäytyminen muodostuu neljästä perustyylistä, jotka on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Johtamiskäyttäytymisen perustyyli (Reddin 1985).

Perustyyli	Tehoton johtamistyyli	Tehokas johtamistyyli
Yhdentävä	Kompromissintekijä	Toimeenpanija
Omistautuva	Itsevaltias	Hyväntahtoinen itsevaltias
Liittyvä	Lähetysaarnaja	Kehittäjä
Eristyvä	Karkuri	Byrokraatti

Tutkimukset ovat osoittaneet, että mikä tahansa näistä neljästä käyttäytymisen perustyylistä (*yhdentävä, omistautuva, liittyvä, eristäytyvä*) voi olla tehokas yhdessä tilanteessa ja tehoton toisessa. Niiden tehokkuus riippuu tilanteesta, jossa niitä käytetään. Tehtävien ja ihmisten lisäksi, tavasta tulkita johtamista tilanteen mukaan, tulee järjestelmän kolmas ulottuvuus jolloin käytetään nimitystä 3D.

Kompromissin tekijän tehottomuus ilmenee idealistisuudessa ja moniselitteisessä ajattelussa. Kompromissin tekijä käyttää liian paljon aikaa osallistamiseen, tekee hyväksyttävän hämäriä päätöksiä ja välttää päätöksentekoa. Kompromissin tekijä korostaa tehtäviä ja ihmissuhteita silloin kun ei pitäisi ja on luonteeltaan liian myöntöväinen ja heikko. *Itsevaltiias johtaja* on kriittinen, pelätty ja hänestä ei pidetä ihmisenä. Hän tekee yksin kaikki päätökset ja toimii ilman neuvotteluja. Hän vaatii ehdotonta kuuliaisuutta ja tukahduttaa konfliktit. *Itsevaltiias johtaja* haluaa toimintaa ja tuloksia välittömästi ja kommunikoi vain organisaation hierarkian mukaisesti. *Lähetyssaarnaajaksi* kutsutaan johtajaa, joka välttää konflikteja, on luonteeltaan miellyttävä, ystävällinen ja lämmin. Hän ei ole kiinnostunut tuloksista, tavoitteista ja valvonnasta. Hän välttää aloitteen tekoa, on passiivinen eikä anna ohjausta alaisilleen. *Lähetyssaarnaaja* tekee asiat helpoiksi, etsii hyväksyntää itselleen ja on riippuvainen toisten mielipiteistä.

Karkuriksi kutsutaan johtajaa, joka työskentelee vain sääntöjen vuoksi, tyytyy minimi tuotokseen ja luovuttaa helposti hankalissa tilanteissa. Hän välttää vastuuta, sitoutumista ja sekaantumasta toisten asioihin. Hän esittää harvoin käyttökelpoisia mielipiteitä tai omaperäisiä ehdotuksia. Luonteeltaan hän on ahdasmielinen ja pessimistinen. *Karkuri* tekee asiat vaikeiksi myös muille ja vastustaa muutoksia. Hän on yhteistyöhaluton ja kommunikoi vähän muiden kanssa.

Byrokraatin Reddin luokittelee tehokkaaksi tyyliksi verrattuna esimerkiksi karkuriin. Byrokraatti on johtajana luotettava ja tunnollinen. Hän pitää yllä järjestelmiä ja organisaation rakenteita, valvoo yksityiskohtaisesti ja on toiminnassaan tuottava. Luonteeltaan hän on järkevä, looginen, reilu, oikeudenmukainen, puolueeton ja itseohjautuva. Tunnollisuudessaan byrokraatti noudattaa hyvin sääntöjä, määräyksiä ja toimintaohjeita. *Hyväntahtoinen itsevaltiias* on luonteeltaan päättäväinen, aloitteellinen, ahkera ja

tarmokas. Hän on työhönsä hyvin sitoutunut ja saavuttaa tuloksia. Hän on myös kustannustietoinen ja kiinnostunut myynnin ja voiton maksimoimisesta. *Kehittäjä* tunnetaan johtajana siitä, että hän kehittää toisten kykyjä ja tukee ja valmentaa henkilöstöä. Hän ymmärtää toisia, tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa ja tekee yhteistyötä. Häneen myös luotetaan ja hän on myös itse toisiin luottava. *Toimeenpaneva* johtaja käyttää osallistumista ja ryhmätyötä päätöksenteossa ja saa henkilöstössään aikaan sitoutumista. Hän on rohkaiseva ja koordinoi muiden työtä työyhteisössä.

Tilannejohtamisessa johtamistyyli jaetaan kahteen pääalueeseen, ihmiskeskiseen ja tehtäväkeskiseen, ja malli muodostuu neljästä eri johtamistyylistä hieman samalla periaatteella kuin johtamisen ruudukossa (Blake & Mouton 1964). Johtamistyyliä ovat seuraavat: (1) korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys, (2) korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys, (3) korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys sekä (4) alhainen ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys. Esimiehen tehokkuus riippuu esimiehestä itsestään, alaisista, ylemmästä esimiehestä, työtovereista, organisaatiosta, työn vaatimuksista, aikaresursseista sekä näiden tekijöiden keskinäisistä suhteista. Tilannejohtamisessa tehokas esimies osaa muunnella johtamistyyliään tilanteen vaatimalla tavalla. Hänen täytyy ensin arvioida, mikä on alaisten valmiusaste ja sen jälkeen valita tilanteeseen sopiva johtamistapa. Tilannejohtamisessa esimiehen tehtävä on toimia valmentajana ja vahvistaa alaista myönteisesti lisäämällä ihmiskeskeistä käyttäytymistä (Hersey 1984, 43–101).

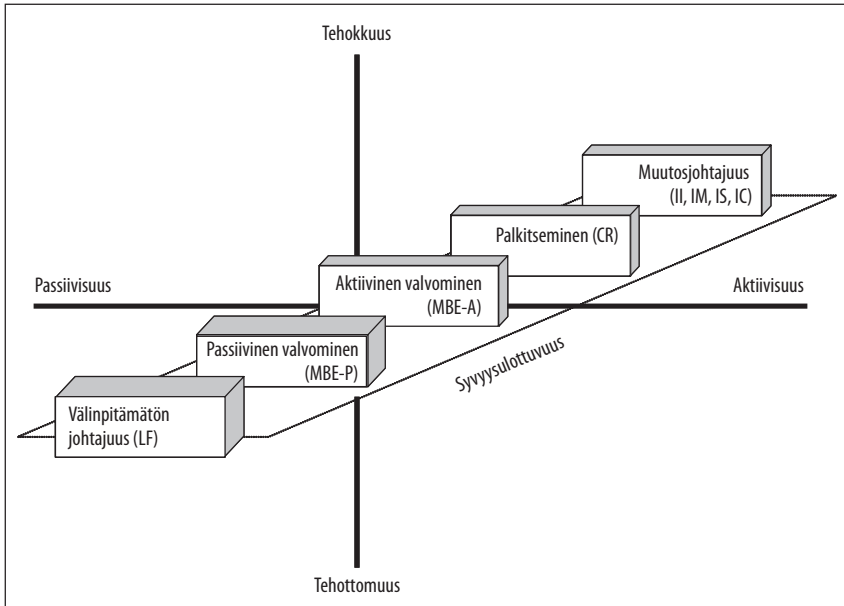
Johtajuustutkimuksen eri suuntausten mukaan johtajuutta voidaan kuvata myös moniulotteisesti (kuvio 9). Kuviossa on kuvattu viiden perusulottuvuuden lisäksi kolmea muuta johtajuusulottuvuutta. Horisontaalisella asteikolla on kuvattu johtajan aktiivisuutta ja passiivisuutta, mikä selkeyttää hänen aktiivisuustasoaan johtamiskäyttäytymisessä. Välipitämätön johtajuus on selvästi passiivisempaa kuin esimerkiksi aktiivinen valvova johtamiskäyttäytyminen. Vertikaalisella asteikolla on kuvattu johtajan tehokkuutta johtamiskäyttäytymisessä. Eli välipitämätön johtajuus on selvästi tehottomampaa kuin esimerkiksi aktiivinen valvova johtamiskäyttäytyminen. Syvyys ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka usein yksilöllä esiintyy tiettyjä ominaisuuksia.

Kaikkia eri johtajuusulottuvuuksia voi esiintyä kaikilla organisaatio-tasoilla ja jokaisella esimiehellä ja johtajalla eri tilanteissa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Optimaalisessa tilanteessa muutosjohtajuuden eri ulottuvuuksia esiintyy mahdollisimman usein, kuten myös alaisten palkitsemista ja aktiivista valvomista. Painopiste on uudistumista ja oppimista edistävässä käyttäytymistavoissa. Alaisten passiivista valvomista ja välinpitämätöntä johtajuutta esiintyy optimaalisessa tilanteessa mahdollisimman harvoin. Optimaalisessa tilanteessa johtamiskäyttäytyminen on aktiivista ja tehokasta. (Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998.)

Bassin (1997) mukaan transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta voidaan soveltaa ja toteuttaa kaikissa maapallon eri osissa ja kaikenlaisissa organisaatioissa. Soveltuvuutta on tutkittu monissa maanosissa ja melkein kaikissa teollisuusvaltioissa.

Tutkimukset ympäri maailmaa todistavat, että transformationaalinen johtajuus lisää positiivisuutta johtajien suorituksessa. Lisäksi transformationaalinen johtajuus voisi olla tehokas malli johtamisessa laajemminkin, koska transformationaalinen johtajuus on yhdenmukainen ihmisten perustarpeiden ja ideaalisen johtajan kanssa. Voi olla myös kulttuurista johtuvia satunnaisia eroja tai organisatorisia osatekijöitä, jotka voivat vaikuttaa transformationaalisen johtajuuden soveltamiseen käytännössä. Kuitenkin aito transformationaalinen johtajuus voi olla vaikuttava kaikissa kulttuureissa ja organisaatioissa, koska sen tavoitteena on parantaa ihmisten omien intressien mukaista toimintaa ja koska sen soveltaminen aiheuttaa kaikille myönteisiä vaikutuksia. (Burns 1978.)

Bassin ja Riggion (2006) moniulotteisen johtajuusmallin mukaan voidaan hahmottaa johtajuuden eri aktiivisuus ja passiivisuustasoja, jotka konkretisoituvat konfliktien hallintatilanteissa. Aktiivin johtajuus, joka tarkoittaa transformationaalista johtajuutta, johtaa konfliktien ratkaisuun ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen kun taas passiivinen johtajuus johtaa konfliktien ylläpitoon ja työhyvinvoinnin alentumiseen työyhteisöissä (vrt. mm. De Dreu ym. 2003; De Dreu & Van Vianen 2001; Rubin ym.1994).



Kuvio 9. Moniulotteinen johtajuusprofiilimalli (Bass & Riggio 2006; Kanste 2005; Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998; mukailleen Pehrman 2010)

Moniulotteisella mallilla on myös yhtenevyyksiä niin sanottuun kaksoishuolehtimisen teoriaan (*dual concern model*), jossa on kuvattu konfliktien hallinnan perustyyliä (vrt. De Dreu ym. 2003; Thomas & Kilmann 1974; Carnevale & Pruitt 1992; Pruitt & Rubin 1986; Rubin, Pruitt & Kim 1994; ks. myös Blake & Mouton 1964; Thomas 1992).

4.4 Johtajuustyylin kielteiset vaikutukset konfliktin ratkaisussa

Konfliktien hallinnan kannalta johtamisen merkitys korostuu. Pitkien ja kiusaamisen asteelle kehittyneiden konfliktien taustalla on usein esimiehen puuttumaton ja jopa konflikteja aiheuttava johtajuus. Seuraavassa esitellään johtajuuden piirteitä, jotka myös tämän tutkimuksen havaintojen perusteella lisäävät konfliktiherkkyttä työyhteisöissä.

4.4.1 Johtajuus ilman karismaa ja luottamusta

Lönnqvistin (2007, 56-60) mukaan karismalla on alun perin sosiologisessa tarkastelussa (Weber 1925) tarkoitettu sellaista henkilön ylluonnollista, yli-inhimillistä tai ainakin poikkeuksellista piirrettä, jonka perusteella häntä kohdellaan johtajana. Weber kiinnitti huomiota myös siihen, että tietty ryhmätilanne saattoi nostaa esille karismaattisia henkilöitä, mutta heidän karismansa säilyi vain, jos sen ylläpitämistä edistettiin aktiivisesti. Hän piti karismaa byrokraattisen johtamisen vastakohtana. Karismaattinen johtaminen on pohjimmiltaan irrationaalista sekä säännöistä piittaamatonta ja tämän vuoksi myös traditioita vastustavaa, jopa vallankumouksellista. Karismaattisia piirteitä on kuvattu monella tavalla. Piirteet liittyvät tavallisimmin ulkonäköön, käyttäytymiseen, tapaan puhua ja toimia, kykyyn ymmärtää muita tai energiaan ja voimaan. Mitään vallitsevaa karismalle ominaista yksittäistä piirrettä ei kuitenkaan ole osoitettu olevan olemassa.

Johtajan eräs keskeinen haaste on luoda hyvät ja luottamukselliset suhteet toimintaympäristön kanssa. Aktiivisuus ja avoimuus edistävät yhteistyösuhteiden verkostoitumista ja kumppanuuden syntyä. Sen sijaan epäluuloisuus on avoimuuden vastakohtana omiaan rajoittamaan yhteistyösuhteita. Epäluuloiselle henkilölle on kehittynyt pysyvä taipumus tulkita ympäristön tarkoituksiperät pahoiksi ja vahingoittaviksi, minkä vuoksi epäluuloisuus saattaa näyttäytyä jopa läheisten työtovereiden luotettavuuden ja lojaalisuuden epäilynä. Paranoidinen esimies saattaa epäillä alaisiaan vahingoittamis- ja pettämispyrkimyksistä, tarkkailla heitä, takertua pikkuvirheisiin ja tehdä niistä suuren numeron. Ulospäin tällainen johtaja esiintyy pidättyväisesti tai salaperäisesti ja puhuu usein vihjailevasti. Muiden puheista hän on valmis löytämään taka-ajatuksia ja loukkaantuu niistä herkästi. Arkityössään tällainen henkilö on muita kohtaan viileä ja tunteeton. Hän ei kykene ilmaisemaan lämpimiä tunteitaan eikä rentoutumaan muiden seurassa. Muissa työyhteisön jäsenissä hän saattaa herättää epämukavuutta tai jopa pelkoa. (Lönnqvist 2007, 131–133).

Psykoanalyttinen tulkinta karismaattisen johtajan synnystä on painottanut johtajan tapaa ulkoistaa omia ongelmiaan yhteiskuntaan. Omien on-

gelmien projisointi saavuttaa vastakaikua, jos työyhteisössä on riittävästi samanlaisen tulkintaan taipuvaisia seuraajia. Muut samastuvat johtajaan ja saavat voimaa yhteisestä todellisuuden tulkinnasta, joka vahvistuu näin ryhmän yhteiseksi huoleksi ja visioksi (Kets de Vries 1990).

Karismaattiseen suhteeseen liittyy aina myös riippuvuutta. Seuraajat ovat riippuvaisia johtajastaan, mutta myös johtaja on riippuvainen ryhmästään. Keskeistä tässä vuorovaikutuksessa on valta. Johtajalla ajatellaan olevan valtaa, jota hän käyttää kaikkien hyödyksi, ja tietyllä tavalla hän vahvistaa myös ryhmän jäsenien voiman tunnetta. Karismaattinen johtaja ikään kuin lisää ryhmänsä energiaa. Valta, joka hänellä on, on hänen henkilökohtaista valtaansa, eikä pohjimmiltaan perustu hänen asemaansa. Joku toinen henkilö samassa asemassa ei koskaan kykenisi hankkimaan samaa valtaa. (Lönnqvist 2007, 57.)

Oleellista karisman säilymisen kannalta on, että karismaattisen johtajan kyky nähdä tulevaisuuteen eli hänen visionsa on riittävän hyvin ja pelkistetysti esillä. Ytimen visiossa muodostaa usein jokin alkuperäinen perusnäky tai -viesti, jonka elinvoimaisuus määrää myös johtajan käyttökelpoisuuden. Parhaimmillaan visiosta saadaan myös strategia, jonka varassa organisaatio toimii. Esimerkiksi Jeesuksen viesti opetuslapsille oli hyvin selkeä: ”Minä ole tie, totuus ja elämä. Seuratkaa minua.” (Mt.)

Useat asiantuntijat ovat sitä mieltä, että johtajan karismaattisia piirteitä ja taitoja voidaan kehittää johtamiskoulutuksen avulla. Oleellista on kehittää johdon kykyä käyttää visioita johtamisessa. Visioiden käytön keskeisiä edellytyksiä ovat organisaation toimintaympäristön ja mahdollisuuksien analyysi ja taito välittää visio niin, että siihen sitoudutaan ja että siitä saadaan uutta henkilökohtaista motivaatiota. Vaikka karisman merkitystä johtamisessa on korostettu, on hyvä muistaa, että se on vain yksi tärkeä osatekijä johtamisessa. (Mt.)

4.4.2 Johtajuuden menetys ja pettymykset

Työyhteisöissä tulee aina ristiriitatilanteita, jotka ovat yleensä seurausta epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta. Kriisitilanteiden takia työyhteisö joutuu joskus kierteeseen, josta voi seurata esimerkiksi runsasta henkilöstön vaihtuvuutta. Esimiehillä on paljon vastuuta, mutta joskus työyhteisön toiminta voi olla sellaista, että siinä ei ole tilaa esimiehelle, varsinkin silloin kun esimies on vaihtunut usein. Johtamistaitojen lisäksi puhutaan nykyisin paljon myös työyhteisötaidoista. (Hyvönen & Koskinen 2010, 162.)

Erityisen riskin työpaikkakiusaamisen alkamiselle muodostaa organisaatiomuutos uuden työntekijän tai varsinkin johtajan tullessa työyhteisöön. Lindholm (2008, 88) tulkitsee Baumeisteria, Smartia ja Bodenia (1999, 240 – 275) ja toteaa, että kiusaavan uuden johtajan aggressiivista käyttäytymistä selittää johtajan vahva itsetunto. Taustalla on käsitys omasta erinomaisuudesta, joka tulee uudessa työpaikassa uhatuksi. Koska uutta johtajaa arvioidaan työyhteisössä ja johtaja vaistoaa sen, hän ärsyyntyy siitä. Hänen egoismiaan voi uhata hyvin pienikin asia, jopa se, että alainen on hyvin perillä omasta työstään. Aggressio kohdistuu herkimmin henkilöön, jonka kiusaaja kokee uhaksi itsetunnon. Lindholmin tutkimuksen (2008) perusteella uhkana olivat vanhat ja kokeneet työntekijät sekä työntekijät, joilla oli halu kehittää toimintaa. Työyhteisön kannalta tämä tarkoittaa, että johtaja, jolla on suuret luulot itsestään savustaa osaavimmat henkilöt pois työyhteisöstä. (Lindholm 2008, 88.)

Ihmisten kaipuu voimakkaaseen johtajuuteen kytkeytyy usein ihmisten toiveeseen pitää kiinni ”oikeudestaan” hyvään ja vahvaan johtajaan, idealisoituun vanhempaan. Johtajaan kohdistuvan idealisoinnin purkaminen herättää helposti vastustusta ja ärtymystä. Johtajaodotusten realisoituminen edellyttää oman persoonallisuuden kypsymistä, joka vaatii aina aikaa. Koska eri työyksiköt ja henkilöt ovat työurallaan erilaisissa kehitysvaiheissa, myös heidän johtajiin kohdistamansa odotukset ja mielikuvat vaihtelevat suuresti. Nuorten suhtautuminen esimiehiin on lähtökohtaisesti tukeutuvaa tai riippuvuusodotukset reaktiivisesti kieltävää omapäisyyttä tai jopa uhittelua. Kehittynyt suhtautuminen hyväksyy tehtävän mukaisen käyttäytymisen sekä itselle että esimiehelle. (Lönngqvist 2007, 116–117.)

Jokainen johtaja joutuu ammatikseen tuottamaan pettymyksen tunteita. Toimintaa ohjaavat päätökset syntyvät kompromisseina, jotka eivät voi koskaan tyydyttää kaikkia. Pettymys herättää ärtymystä ja kiukkua vaihtelevasti sen mukaan, missä määrin työyhteisön eri jäsenet kykenevät luopumaan omista toiveistaan. Omien pettymyksen tunteiden ilmaisun ei kuitenkaan ilman muuta tarvitse merkitä kypsymättömyyttä. Päinvastoin juuri hiljainen alistuminen kätkee usein taakseen purkamaton ärtymystä, joka myöhemmin aiheuttaa passiivisuutena sovittuihin tavoitteisiin pyrkimisessä. Ryhmä, joka ei kykene kantamaan vastuuta, etsii usein syyllistä organisaation johdosta. Tällainen menettely tulee erityisen helpoksi silloin, kun johto on toiminnallaan antanut todellista aihetta kritiikkiin. Vihamielistä ryhmän osaa edustavat spontaanijohtajat toimivat yleensä johtoa provosoivasti. Johtaja pyritään vetämään mukaan riitelyyn tavalla, jossa hän menettää helposti kontrollinsa. Johtamisen kannalta pahin mahdollinen virhe tapahtuu, jos johtaja käyttää asemaansa ja valtaansa aggressiivisen hyökkäyksen vaimentamiseen pakkotoimin. Juuri tällainen menettely osoittaa käsitykset uhkaavasta johdosta tosiksi. (Mt.)

Taistelu vallasta ja vääristynyt kilpailu ovat omiaan ylläpitämään vihamielisiä tunteita työyhteisössä. Kun taistelu on kovaa ja keinot epäpuhtaita, herää myös paranoidisuutta eli pelkoa siitä, että muut saattavat ajatella tai toimia samoin kuin itsekkin. Pahimmassa tapauksessa taistelutilanne synnyttää epärealistisia pelkoja muiden hyökkäävyydestä ja taktikoinnista ja johtaa lopulta ääritilanteessa paranoidisiin harhaluuloihin. Suurimmassa vaarassa ovat tällöin aggressiivisesti toimivat johtajat, jotka eivät kykene avoimiin kontakteihin muiden kanssa. Puuttuva palaute saa omat mielikuvat ja tosiasiat sekoittumaan. (Lönnqvist 2007.)

4.4.3 Välttelevä ja passiivinen johtajuus

Lindholm (2008, 91) toteaa, että johtamistavalla näyttää olevan suuri merkitys työpaikkakiusaamisilmiölle. Työpaikkakiusaamista on hänen mukaansa sellaisissa työyhteisöissä, joissa johtaja ei piittaa työntekijöiden hyvinvoinnista. Johtaja voi ärsyntyä alaisten osaamisesta tai muodostaa mielipiteensä kiusatusta yksinomaan mustamaalaavan työkaverin puheiden perusteella. Työyhteisölle on myös ominaista avoimen vuorovaikutuksen ja demokraatian puuttuminen. Johdon välinpitämättömyys eli *laissez-faire* -johtaminen luo hedelmällisen maaperän työntekijöiden välisen kiusaamisen alkamiselle erilaisten konfliktien kautta, eikä välinpitämätön johtaja puutu kiusaamiseen sen alettua (Skogstad, Einarsen & Torsheim 2007, 80–92.)

Reddin (1985) kuvaa ahdistavia tilanteita välttelevää johtajaa perustyylyltään eristyväksi. Eristyvän johtamistyylin tehoton muoto on karkuri (paikalta poistuja) ja tehokas muoto on byrokraatti. Epämiellyttävien päätösten välttämiseksi voidaan turvautua ambivalenttiin johtamistyyliin, joka johtaa ennustamattomaan työn organisointiin. Ambivalenssi²⁰ ilmenee sekavana tai puutteellisena tietona johdon tavoitteista ja odotuksista sekä alaisten valtuuksista. Tällöin alaisten on hyvin vaikeata suoriutua työstään kunnolla (Kuittinen (2001, 158.)

Kuittisen (2001, 55) mukaan defensiivinen toimintamalli johtaa lopulta organisaation pahoinvointiin ja keskivertosuoritukseen. Pahoinvoinnin tyyppilisin oire on se, että ongelmien syy nähdään organisaatiossa, mutta kukaan ei tunne vastuuta tilanteen korjaamisesta. Esimerkiksi erilaiset organisaatioiden ilmapiirikyselyt voidaan vesittää. Negatiivisia asioita paisutellaan tai niitä jopa lisätään ja samalla positiivisia asioita vähätellään (vrt. tulkinnan kehä). Mitä pahemmalta virheet saadaan näyttämään, sitä helpompi yksilön on selittää oma vetäytyminen ja avuttomuuden tunteensa. Ongelmista keskustelu tuo hyvän olon tunnetta, sillä sen avulla voi vakuuttaa itselle, että vetäytyminen on välttämätöntä. (Argyris 1990, 60–62.) Tällä tavalla voidaan välttää kohtaamasta työtehtävän suorittamatta jättämisen aiheuttama ahdistus ja turhautuminen (Järvinen 1999).

²⁰ Ambivalenssi tarkoittaa vastakkaisten halujen ym. samanaikaisuutta ja siitä johtuvaa empimistä ja epävarmuuden tunnetta (Nurmi ym. 2003, 25).

Toisten ihmisten intentioiden negatiivinen tulkinta on huonojen vuorovaikutussuhteiden keskeinen tunnuspiirre. (Berscheid 1994, 91.)

Järvisen (1999, 134–135) mukaan rakentava ongelmanratkaisu on mahdollonta, jos työyhteisö siirtyy rationaaliseen työn maailmasta uskomusten ja mielikuvien hallitsemaan sisäiseen maailmaansa. Sisäisessä maailmassa toimintaa hallitsevat varhaiset ja tunnevaltaiset toimintamallit. Toisten syytely korvaa itsekritiikin ja ongelmien katsotaan aiheutuvan muista henkilöistä. Kaikesta huolimatta oma toiminta mielletään viattomaksi.

4.4.4 Narsistiset häiriöt johtajuudessa

Nurmen ym. (2003, 293) mukaan narsistinen ihminen tulkitaan sairaalolaisen itserakkaaksi, itsekeskeiseksi ja itseriittoiseksi. Narsismissa voidaan kuitenkin nähdä myös terveitä luonteenpiirteitä, joka perustuu siihen että ihmisellä on terve minuus. Terve minuus ilmenee niin, että ihminen löytää tapoja tyydyttävälle itseilmaisulle. Hänellä on myös uskoa siihen, että hän pystyy käsittelemään, hallitsemaan ja jalostamaan vietinomaiset pyrkimyksensä niin, että niistä on hänelle iloa. Ne eivät uhkaa narsistista tasapainoa ja mielenrauhaa. Kun tunteita ja innostumista ei tarvitse pelätä, myös tunne-elämä on rikasta. Myös kielteisten tunteiden tietoinen kokeminen ja käsittely ovat mahdollisia joka antaa edellytyksiä tasapainoisimmille ihmissuhteille. Terve narsismi näkyy ihmisessä monenlaisina myönteisinä ominaisuuksina. Sellaisia ovat esimerkiksi hyvä itsetunto tai oman arvon tunto sekä itsetuntemus ja itseluottamus (Myllärniemi 2009, 52).

Ihmisen minuuden tunne kehittyy suurin piirtein kolmen ensimmäisen elinvuoden aikana ja sen suojelemisesta ja ylläpitämisestä tulee ihmisen tärkein tehtävä, joka jatkuu läpi elämän. Vahvaa, tervettä minuuden kokemusta tai itsekokemusta ihminen ei siis saa syntymälahjana. Minuuden kokemus koostuu monista tärkeistä itsekokemuksen osista kuten esimerkiksi käsityksenä omista kyvyistä, tiedoista osaamisesta tai heikkouksista ja puutteista. Näitä kutsutaan itsetuntemukseksi. Jos itsetuntemus ei kehity terveellä tavalla, niin ihmisestä saattaa tulla tunneköyhä. Tunneköyhän ihmisen kanssakäymisestä toisten kanssa tulee jännittyneitä ja varautunutta. Kanssaihmiset täytyy pitää etäällä, lähelle ei voi päästää eikä päästä. Tällainen ihminen on vuorovaikutuksessaan konkreettinen, asiakeskeinen ja rationaalisuutta korostava ja arvostava. (Mt. 21, 75)

Työntekijä, jolla on terve itsetunto, kykenee asemastaan riippumatta myös johtajana hyvään vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Narsistisesti terve vastavuoroisuus pyrkii tärkeiden asioiden ja arvojen sekä yhteisten asioiden eteenpäin viemiseen. Itsetunnon vaurioituneita henkilöitä nousee myös johtajuustehtäviin. Ihmissuhteissaan narsistinen johtaja on itsekäs, vaativa ja neuvottelutilanteissa joustamaton. Vaikka muiden odotetaan antavan kaikkensa, henkilöllä itsellään ei näytä olevan juuri vastavuoroisia velvoitteita. Narsistiselle henkilölle tyypillisin piirre onkin puutteellinen kyky eläytyä toisen ihmisen tilanteeseen. Suhde muihin ihmisiin on yleensä mitätöivää ja välinpitämätöntä. Narsistisen johtajan korostetun erinomaisuuden takana on epävarmuus omasta arvosta, mikä näkyy muiden kadehtimisena. Itsenäisen ja produktiivisen alaisen kanssa syntyy mitä todennäköisimmin ongelmia.

Keltikangas-Järvisen (2005, 88- 89) mukaan narsistiseen häiriöön liittyy aina aggressiivinen käyttäytyminen. Minä vaurioinen ihminen osoittaa muiden ihmisten avulla kaikkivoipasuuttaan ja tukee heikkoa itsetuntoaan. Ihmisten täytyy toimia hänen mielensä mukaan, tai muuten hän rankaisee heitä. Muu ympäristö määrää sen, miten aggressiivisuus narsistisessa ihmisessä ilmenee. Hänelle on yleensä tärkeää kasvojen säilyttäminen. Siksi hän ei useinkaan syyllisty avoimeen väkivaltaan, mutta on erittäin taitava käyttämään henkistä väkivaltaa ja alistamista. Jos mahdollista, hän käyttää hyväkseen virkaansa tai sosiaalista asemaansa.

Narsistinen patologia ei aina ilmene ulospäin oman suuruuden tunteena, säteilevänä itsevarmuutena tai röyhkeytenä. Hyvin usein huono itsetunnon tasapaino aiheuttaa loukkaantumisherkkyyttä ja voimakkaita depressiivisiä reaktioita vastoinkäymisten yhteydessä. Narsistinen johtaja onkin taipuvainen kokemaan vastoinkäymiset hyvin henkilökohtaisiksi. Tilanne ei kuitenkaan johda henkilökohtaiseen vastuun kantamiseen vaan päinvastoin defensiivisiin pyrkimyksiin selvittää itsetuntoon kohdistuvasta uhasta. Monet reagoivat tällaisessa tilanteessa alaisiaan syytellen ja arvostellen tai ulkomaailmaan jopa paranoidisesti suhtautuen. Narsistiset henkilöt voivat olla neuvottelu- ja päätöksentekotilanteissa hyvin itseriit-toisia, omapäisiä, jäykkiä ja jopa taipumattomia, koska he voivat kokea itsetuntonsa tasapainon uhatuksi. (Lönnqvist 2007, 133–137.)

4.4.5 Epätoivottava esimieskäyttäytyminen

Viitala (2005,167) viittaa Scheinin (1985) tutkimuksiin ja toteaa, että yksilö pyrkii ryhmässä yleensä minimoimaan ahdistustaan. Tämä voi aiheuttaa sen, että hän liittyy enemmistön näkemykseen ja vaikenemaan omasta mielipiteestään joka saattaisi hyödyntää ryhmää. Perusluottamus ja viestintä voivat turmeltua monin eri tavoin. Yksi vääristymistä aiheuttava asia on kohteliaaseen viestintään turvautuminen (vrt. defenssit, Kaivola 2003). Tärkeitä asioita ei sanota tai kuulla, koska niiden ilmaisemista pidetään epäkohteliaana. Kohteliaassa keskustelussa se mitä sanotaan, määräytyy suurelta osin sen uskomuksen perusteella, että ”tämän tuo ihminen halua kuulla”, tai sen säännön perusteella, että ”on kohteliasta sanoa näin” (Peavy 2006, 48).

Esimiehen yllättävä asennemuutos

Tällaista muutosta voidaan verrata muun muassa perhesuhteissa tapahtuvaan ilmiöön (Ijäs 1984, 44), jossa alkuvaiheen ihastus tai rakastuminen muuttuu äärimmäisen kielteiseksi asenteeksi jossain vaiheessa, kun suhde on kestänyt pitkään. Toinen osapuoli ei näe toisessa enää mitään hyvää, eikä niitä myönteisiä asioita, jotka tutustumisvaiheessa aikaansaiivat ihastuksen. Tilanteessa tapahtunut voimakas muutos voidaan selittää pettymyksillä. Toinen osapuoli ei tuottanutkaan toiselle osapuolelle hänen odotuksiaan vastaavaa tyydytystä. Kysymys on ihmisluonteelle ominaisesta käyttäytymisestä, jota esiintyy kaikissa ihmisten välisissä suhteissa. Ihmiset toimivat samoin työpaikoilla. Kun esimies pääsee eroon vihan kohteestaan, hän suuntaa myönteisen huomionsa jälleen johonkin uuteen tuttavuuteen etsien jatkuvasti tilalle jotain parempaa.

Liian byrokraattinen käyttäytyminen ja virheiden korostaminen

Esimiestyössä onnistumisen kannalta on tärkeää kyky antaa palautetta. Virheistä ei pitäisi rangaista, koska siitä seuraa helposti niiden peittäilyä ja samalla menetetään mahdollisuus niistä oppimiseen. Virheitä tulisi käsitellä analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimiselle. Epäonnistumisista ei yleensääkään pitäisi antaa impulsiivista palautetta. Alaisen

ryöpyttämisen vaikutukset ovat ainoastaan negatiivisia ja heijastuvat kauas ja laajalle. Oma tunnetaso pitäisi viilentää aina ennen ohjaavaa palautetta sellaiseksi, että palaute voi olla asiallista. Selvistä onnistumisista ja suoritustason ylityksistä voi sen sijaan iloita spontaanimminkin (Viitala 2005, 311.)

Itsekeskeisyys ja delegoimattomuus

Organisaation keskeisiä haasteita on sovittaa yhteen ydinprosessien sisäinen joustavuus ja samalla rakenteen luoma järjestys. Jos esimiehellä tai johtajalla on pakonomainen ja korostunut taipumus pitäytyä yksityiskohdissa, säännöissä, järjestyksessä, aikatauluissa sekä täydellisissä työsuorituksissa on selvää, että tällaiset piirteet johtavat työelämässä helposti myöhästymisiin, työsidonaisuuteen ja ylikuormittumiseen. Nopeiden organisaatiomuutosten keskellä ylivaatelia ja pedanttinen johtaja tarvitsee muiden tukea. Muutoin lisääntyvien muutospaineiden seurauksena kontrollipyrkimykset vain korostuvat ja organisaation toimintaa vaikeutuu entisestään. Delegoimalla toimintavaltuuksia ja keskittymällä vain harvoihin kontrollitehtäviin pakko-oireiset luonteenpiirteet voivat päinvastoin auttaa organisaatiota merkittävästi suurten strategisten linjausten toteuttamisessa. Pahimmillaan obsessiivisuus on sadistista kontrollia, joka ilmenee itsepäisyytenä, peräänantamattomuutena ja eri mieltä olevien alistamisena tai jopa nöyryyttämisenä. Ylimitoitettu kontrolli nujertaa aloitteellisuuden ja synnyttää passiivisia valtahierarkioita, joissa alistumisesta ja kuuliaisuudesta tulee hyve. (Lönnqvist 2007, 129–130.)

Poikkeuksien avulla johtaminen

Korjaavaan vastavuoroisuuteen ja valvontaan perustuva transaktionaalinen johtajuus on vaikutukseltaan tehottomampaa kuin transformationaalinen johtajuus. Korjaava transaktio voi luonteeltaan olla aktiivinen tai passiivinen. Aktiivisessa transaktiossa (active-management-by-exception) johtaja organisoi aktiivisen tarkkailun poikkeamista verrattuna tavoitteisiin ja standardeihin. Hän seuraa ja valvoo työntekijän työssä tekemiä vir-

heitä ja tekee korjaavia ehdotuksia heti kun on tarpeellista. Hän kuitenkin välttää puuttumasta alaistensa toimintaan ja sallii heidän tehdä työnsä niin kauan kuin tavoitteet saavutetaan. Sääntöjen ja ohjeiden noudattamista seurataan. Korjaavan palautteen antamisen muotoja ovat toiminnan välitön korjaaminen, kritiikki ja negatiivinen palaute. Palautteen muotona ei yleensä ole alaisten tukeminen tai positiivinen palaute kuten palkitsemisessa. (Bass & Riggio 2006, 8; Hater & Bass 1988; Bass 1990a; Bass & Avolio 1997.)

Bassin ja Riggion (2006, 8) mukaan passiivisessa transaktiossa (passive-management-by-exception) johtaja odottaa passiivisesti (haluttomasti) poikkeuksia, erheitä ja virheitä tapahtuvaksi ja sen jälkeen tekee korjaavia toimenpiteitä. Johtaja puuttuu tilanteeseen myös silloin, kun huomaa, että alaisten toimintavaltuudet eivät riitä asian ratkaisemiseen. Johtaja puuttuu työyhteisön ongelmiin vasta silloin, kun ne ovat vakavia tai niistä on tullut pitkäkestoisia (vrt. esimerkiksi työpaikkakiusaaminen). Ennakoiva johtajuusote puuttuu työyhteisöstä, eikä johtaja anna palautetta alaisten työsuorituksista. Asioihin puututaan toimintaa korjaamalla sekä esittämällä kritiikkiä ja negatiivista palautetta. Passiivinen valvominen sallii työyhteisön senhetkisen tilanteen jatkua, eikä muutoksia toteuteta johtajan aloitteesta. (Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998; Avolio ym. 1995.)

Aktiivinen transaktio voi olla tarpeellinen ja tehokas johtamistapa joissakin tilanteissa, esimerkiksi silloin, jos työturvallisuuden noudattaminen on tärkeää. Joskus johtajien täytyy olla käytännössä passiivisia, kuten silloin, kun tarpeellisen tarkkailun hoitavat alaiset ja raportoivat siitä suoraan johtajalle. (Bass & Avolio 1997.)

Välinpitämättömyys

Bassin ja Riggion (2006, 8–9) mukaan välinpitämätön johtajuus (*laissez-faire leadership*) tarkoittaa johtamistilanteita välttävää tai niistä poissaolevaa johtajaa. Välinpitämätön johtaja on toimeton tai paremminkin tehoton. Kaiken kaikkiaan hän edustaa toimimattomuutta erilaisissa johtamistilanteissa. Välttämättömät päätökset eivät valmistu. Toiminta on hidasta ja asioiden toimeenpanoa viivytellään ilman todellisia syitä. Vastuullisuus-

desta ei piitata eikä valtaa käytetä. Johtaja välttää sekaantumasta asioihin, pakoilee ongelmatilanteita ja välttelee ilmaisemasta mielipiteitään, vaikka tärkeitä ongelmia ilmenisi työyhteisössä (vrt. johtamistaidon ruudukko ja nollajohtaminen²¹).

Kanste (2005, 53) tiivistää, että johtaja laiminlyö alaiensa tukemisen ja on vaikeasti tavoitettavissa myös silloin, kun häntä tarvittaisiin. Työntekijöille ei anneta palautetta, eikä heitä palkita onnistuneista työsuorituksista. Johtaja ei yritä motivoida alaisiaan eikä huomioi työntekijöidensä tarpeita. Välinpitämätön johtajuus on passiivisin ja myös tehottomin johtajuuden ulottuvuus. (Avolio ym. 1995; Bass & Avolio 1997, 1998.)

4.5 Johtajuustyylin myönteiset vaikutukset konfliktin ratkaisussa

Tutkimusten mukaan passiivisuus ja konfliktien välttely eivät lisää työtyytyväisyyttä eikä työssä jaksamista (vrt. mm. De Dreu ym. 2003). Esimiehen välttelevyys saattaa myös johtua hänen kyvyttömyydestään kohdata stressaavia tilanteita. On merkittävää tiedostaa, että tehtäväkeskeinen konflikti aiheuttaa vähemmän stressiä kuin ihmissuhdekonflikti. Passiivinen, liian huomaavainen ja avulias kanssakäyminen konfliktin ratkaisussa aiheuttaa enemmän negatiivisia seurauksia terveydelle ja yksilölliselle hyvinvoinnille kuin proaktiivinen toiminta konfliktin ratkaisussa. (De Dreu ym. 2003.)

21 Blake ja Mouton (1964) kehittivät johtamistaitoa kuvaavan johtamisruudukon (*grid*). Heidän mukaansa johtajan tehtävä on kehittää ja ylläpitää sellaista ilmapiiriä, joka edistää työntekoa. Tämä edellyttää laajaa näkemystä ja käsitystä asioista. Pelkkä konkreettinen tekniikka tai ihmisorientoitunut ajattelu ei riitä hyvän johtamisilmaston aikaansaamiseksi. Organisaatioilmasto määrää sen, kuinka tehokkaaksi johtaminen lopulta muodostuu ja miten sellainen johtamistapa on opetettavissa ja opittavissa. Huomion kohteena ovat tuotos, ihmiset ja johtajan taidot. Ruudukko muodostuu asteikosta, jossa on vaakasuunnassa 1–9 asteikolla johtajan huomio tuotokseen ja pystysuunnassa 1–9 asteikolla johtajan huomio ihmisiin. Johtajuuden taitoa arvioidaan asteikolla ja parhaan tuloksen saavuttavat ns. 9/9 -johtajat, joilla on korkea huomio sekä ihmisiin että tuotokseen. Johtaja voi sijoittua asteikolla myös alhaiselle tasolle ja saada taidoistaan arvion 1/1, jolloin on kysymyksessä ns. 0-johtaja, joka minimaalisten työponnistusten avulla säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa.

Stressin sietokyky konfliktitilanteessa voi selittää johtajan, esimiehen tai työntekijän aktiivista suhtautumista. Friedman ym. (2000) ja De Dreu ym. (2003) ovat tutkimuksissaan todenneet, että ongelmia ratkaisevan eli yhteistyöorientoituneen konfliktin ratkaisutyylin ja stressin välillä on negatiivinen korrelaatio. Osa ihmisistä kokee konfliktit haasteellisiksi ja aktivoituu niiden ratkaisuun, eivätkä tällaiset henkilöt stressaannu kielteisellä tavalla konfliktien ilmaantuessa. Myös muut tutkimustulokset puoltavat konflikteja ratkaisevan johtajuustyylin käyttöä. Konfliktien ratkaisu vahvistaa ihmissuhdetaitoja sekä lisää osapuolten itsekunnioitusta, pätevyyden tunnetta ja tyytyväisyyttä (De Dreu & Van Vianen 2001; Rubin ym. 1994).

Konflikteja ratkaisevassa johtajuudessa käytetään yhteistyöhön orientoitunutta konfliktien ratkaisua. Yhteistyöorientoituneisuus ilmenee toisia stimuloivana ja rohkaisevana käyttäytymisenä sekä yksilöllisyyttä ja erilaisuutta suosivana ja ymmärtävänä suhtautumisena. Yhteistyöorientoituneisuuteen sisältyvät avoin suhtautuminen konflikteihin, konfliktien kokeminen oppimismahdollisuuksiksi, jatkuva oman johtajuuden arviointi sekä oman ja toisten jatkuvan kehittymisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen arvostaminen työyhteisössä. (Bass & Riggio 2006; Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998.) – Seuraavassa esitellään keinoja, joilla johtajat vaikuttavat myönteisesti konfliktien ratkaisuun

Idealisoitu vaikuttaminen

Transformationalisella johtajalla on palveleva asenne alaisia kohtaan. Karismaattiset johtajat ovat ihailtavia, kunnioitettavia ja uskottavia. Alaiset samaistuvat johtajan kanssa ja haluavat jäljitellä heitä. Johtajat ovat elinvoimaisia, poikkeuksellisen kyvykkäitä, sinnikkäitä ja määrätietoisia. Karismaattiseen johtajuuteen liittyvät niin johtajan luottamusta herättävät ominaisuudet kuin luottamusta rakentava toiminta. Johtaja korostaa sekä kollektiivisuuden että mission merkitystä ja rohkaisee ja vakuuttaa alaisiaan uskomaan, että esteet ovat voitettavissa. Lisäksi johtajat ovat halukkaita ottamaan riskejä ja ovat johdonmukaisia toiminnassaan. He voivat olla laskelmoivia tehdessään oikeita asioita ja toisaalta etiikan ja moraalisen käyttäytymisen osalta osoittaa korkeita vaatimuksia. (Bass & Riggio 2006.)

Inspiroiva motivoiminen

Transformationaalinen johtaja käyttäytyy innoittamalla toisia merkitysten tuottamisen ja haasteiden avulla työyhteisössä. Hän herättää tiimihenkeä ja optimismia. Johtajat antavat alaisen visioita houkuttelevia tulevaisuuden näkymiä. He luovat selkeästi viestimällä odotuksia ja haluavat tavata alaisia ja myös näyttää sitoutumista tavoitteisiin ja jaettuun visioon. Idealisoitu johtamisen vaikutus ja inspiroitu motivaatio tavallisesti yhdistyvät karismaattis-inspirationaalisen johtamisen yksittäiseen osatekijään. Karismaattis-inspirationaalinen osatekijä on yhdenmukainen käyttäytymiseltään kuvattaessa karismaattista johtamisteoriaa (Bass & Avolio 1993a; House 1977; Bass & Riggio 2006.)

Älyllinen stimulointi

Transformationaliset johtajat stimuloivat eli piristävät alaisiaan innovatiivisuuteen, kyseenalaistamaan, välttämään ongelmia ja lähestymään vanhoja tilanteita uudesta näkökulmasta. Luovuuteen kannustetaan. Yksilöiden virheitä ja epäonnistumisia ei saa kritisoida julkisesti. Uusia ideoita ja luovaa ongelmien ratkaisua tavoitellaan alaisilta, jotka on sisäistetty prosessiin osoittamaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja. Alaiset ovat rohkaistuja yrittämään uusia lähestymistapoja, eikä heidän ideoitaan kritisoida, jos ne eroavat johtajan ideoista. Johtaja järjestää yhteisiä ongelman ratkaisutilanteita, joissa kaikki kuulevat ja ymmärtävät, että ongelmissa voi olla monta erilaista näkökulmaa (Bass & Riggio 2006.)

Yksilöllinen huomioiminen

Transformationaliset johtajat kiinnittävät erikoista huomiota jokaiseen yksilöllisesti. Alaiset kehittyvät ja oppivat valmennuksen ja mentoroinnin avulla. Alaiset ja kollegat kehittyvät mahdollisuuksissaan tasokkaiksi. Yksilöllisyyden huomioiminen on harjaantunutta, koska uuden oppimisen mahdollisuudet on luotu tukemaan ilmapiiriä. Yksilölliset eroavaisuudet ovat tarpeellisia ja haluttuja. Johtajien käyttäytymisessä hyväksytään yksilölliset eroavaisuudet: esimerkiksi jotkut työntekijät ottavat vastaan enemmän rohkaisua, jotkut ovat itsenäisempiä, toiset noudattavat standardeja ja toiset enemmän tehtävien rakenteita.

Toinen tapa vastavuoroiseen kommunikaatioon on rohkaista ja johtaa kulkemalla työpaikalla alaisten keskuudessa (*management by walking around*). Vuorovaikutus alaisten kanssa on henkilökohtaista. Johtaja esimerkiksi muistaa aikaisempia keskusteluja, on tietoinen yksilöllisistä huolistista ja ymmärtää asioita yksilöllisesti. Hän näkee koko persoonan eikä vain työtä tekevän työntekijän. Yksilöt huomioiva johtaja kuuntelee tehokkaasti. Johtaja delegoi tehtäviä, mikä tarkoittaa seuraajien kehittämistä. Delegoituja tehtäviä seurataan, jos seuraajat tarvitsevat ohjausta tai tukea ja edistymisen arviointia. Ideaali on, että seuraajat eivät ole seurattavia ”olioita” tai kohteita (Bass & Riggio 2006.)

Lisäämällä transformationaalisen johtajuuden neljään edellä mainittuun osatekijään joitakin lisätekiöitä, voidaan muodostaa johtajuusmallin täydellinen asteikko. Malliin lisätään aktiivinen ja passiivinen palkitseminen sekä valvominen transaktionaalisesta eli vastavuoroisesta johtajuuden ulottuvuudesta. Palkitseminen on rakentavaa vastavuoroisuutta (*constructive transactions*) johtajan ja alaisten välillä. Työntekijöiden aktiivinen ja passiivinen valvominen ovat molemmat korjaavaa vastavuoroisuutta (*corrective transactions*). Välinpitämätön johtajuus muodostaa yhtenäisen johtamisulottuvuuden. (Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998; Avolio ym.1995; Bass & Riggio 2006.)

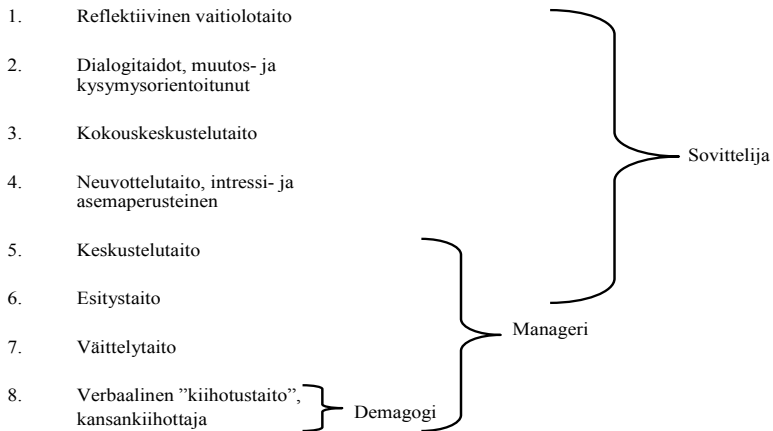
Aiheellinen palkitseminen

Bassin ja Riggion (2006, 8) mukaan palkitseminen perustuu vastavuoroisuuteen eli johtajan ja työntekijän välisten palkkioiden ja työpanoksen vaihtoon ja sopimukseen perustuvaan vuorovaikutukseen. Palkitsemalla työntekijöitä järkevin perusteisin motivoidaan heitä aktivoitumaan tasokkaiksi kehittämisessä ja suorituksessa. Näin voi tapahtua siitäkkin huolimatta, että palkitseminen ei sisällä monta tai ainuttakaan transformationaalista osatekijää. Aiheellinen palkitseminen johtajuudessa tarkoittaa, että johtaja asettaa tai valitsee alaisten kanssa yksimielisesti, mitä tuloksia tulee saavuttaa työyhteisössä tai miten palkitaan kaikkia hyväksyttävällä tavalla. Johtaja tekee selväksi, mitä kukin voi odottaa palkinnoksi, kun suoritus tavoitteet on saavutettu. Palkitseminen on transaktionaalista johtajuutta silloin kun palkitseminen on materiaallinen, esimerkiksi bonuspalkkio.

Palkitseminen voi olla myös psykologista, kuten kiittäminen, myönteisen palautteen antaminen tai huomion osoittaminen työntekijälle ja liittyä siten transformationaaliseen johtamiseen. (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam 2003.)

4.6 Sovitteleva johtajuus

Sovittelu edellyttää ihmiskeskeistä johtamistyyliä (vrt. esimerkiksi Peltonen & Ruohotie 1991; Kostamo 1998; Juuti 1994, 1995; Bennis 1992). Johtamisen sisällön kuvaaminen ja analysointi oppimisen näkökulmasta on lähes kaikissa johtamisen teorioissa ja malleissa jäänyt puutteelliseksi. Ihmiskeskeisyyttä korostetaan, mutta ei sitä, että johtaminen voisi muodostaa ihmisten välille oppimistilanteen. Gerzon (2006, 161) luokittelee johtajia keskustelu- ja vuorovaikutustaitojen mukaan seuraavasti (kuvio 10):



Kuvio 10. Keskustelutaidon vaihtelualue: demagogi, manageri ja sovittelija (Gerzon 2006, 161)

Kuviosta 10 nähdään, että keskustelu- ja vuorovaikutustaitojen ero on suuri eri johtamistyyliissä. Edellä mainitut epäaitoon muutokseen pyrkivät riistävät ja itsevaltaiset johtajat kuuluvat demagogien (demagogue) ryhmään. Heidän vuorovaikutustaitonsa perustuu siihen, että he osaavat kiihottaa suuria joukkoja ihmisiä mukaansa, vaikka heidän intressinsä ja

arvomaailmansa voivat olla hyvinkin epäinhimillisiä. Manageri (manager) on johtamistyyliään asiakeskeinen, mutta hallitsee demagogia selvästi suuremman vuorovaikutusalueen.

Gerson (2006) korostaa sovittelutaitojen merkitystä tulevaisuuden johtajuudessa. Sovittelija (mediator) pyrkii johtamaan dialogin avulla, rakentamaan yhteistyötä, lisäämään muutosvalmiutta ja muuttamaan konfliktit oppimismahdollisuuksiksi. Sovittelevilla johtajilla on ratkaisevan tärkeä kyky hahmottaa kokonaisuus ja toimia kokonaisedun mukaisesti. Tällaiset johtajat eivät kavahta erimielisyyksiä vaan muuttavat ne positiiviseksi voimavaraksi. (Gerzon 2006, 161.)

4.7 Yhteenveto

Oletuksena on, että johtamistyylin vaikutus konfliktien ratkaisussa ja ennalta ehkäisyssä on merkittävää luokkaa. Johtamisen haasteet ovat konfliktitilanteissa suuret. Esimerkiksi puolueettomuus on konfliktien ratkaisussa tärkeää. Myös tutkimusten mukaan esimiesten rooli konfliktitilanteissa on merkittävä (vrt. mm. Työterveyslaitos 2000; Vartia & Paananen 1992 ja Leymann & Tallgren 1989).

5 Tutkimusasetelma- ja ongelma

Konfliktien ratkaisuun ei näytä olevan nykyisellään riittävästi keinoja ja osaamista työyhteisöissä. Konflikteja ei voida ratkaista pysyvästi myöskään säännöillä ja lain voimalla (Tuomola 2005; Lindholm 2008; Peltonen 2008). Eräänä konfliktien ratkaisukeinona voi toimia sovittelumenetelmä, jossa konfliktinratkaisu mielletään oppimisprosessiksi. Oletuksena on, että osapuolet konfliktin ratkaistuaan voimaantuvat jatkamaan työssään terveinä ja kehittymään ihmisinä ja konfliktin ratkaisijoina entistä paremmiksi. He eivät traumatisoidu tai syrjäydy työyhteisössä eivätkä ratkaisemattoman konfliktin takia joudu irtisanoutumaan ja vaihtamaan työpaikkaa. Konfliktien ratkaisemisen tarkoituksena ei niinkään ole se, että tehdään tilaa uusille ongelmille (Domenici & Littlejohn 2001, 18). Ennemmin konfliktien ratkaiseminen tehostaa diagnoosin tekemistä ja ehkäisee ennalta konfliktien syntymistä tulevaisuudessa (Bush & Folger, 1994).

Konfliktit muuttuvat usein työyhteisöissä pitkäkestoisiksi, ja ne koetaan usein myös työpaikkakiusaamisena ja henkisenä väkivaltana, joiden seuraukset voivat olla vakavia (Vartia & Paananen 1992; Olweus 1986; Leymann 1990). Etenkin voimakastunteiset ihmissuhdekonfliktit lisäävät merkittävästi stressin määrää ja heikentävät siten työssä viihtyvyyttä (Friedman ym. 2000; Haikonen 1999; Axtell ym. 2004). Konflikteihin suhtaudutaan usein passiivisesti ja niiden avointa kohtaamista vältellään monista eri syistä (Domenici & Littlejohn 2001; Kaivola 2003; Kolb & Bartunek 1992).

Konfliktinratkaisussa voidaan soveltaa restoratiivisen ajattelun ideaa sovittelumenetelmän avulla. Työyhteisösovittelun sisältö ja toteutustapa perustuvat restoratiiviseen oikeusajatteluun, joka on yhteisöllinen,

inhimillinen, tutkiva, kasvua ja oppimista tuottava ja antaa turvallisen ympäristön sovittelussa (Johnstone & Van Ness 2007; Elonheimo 2002; Takala 1998; Cristie 1983; Zehr 2002). Restoratiivinen ajattelu ei perustu rankaisuun. Yleisestävässä ajattelussa sen sijaan uskotaan rangaistuksen moraalialuovaan vaikutukseen, ennustettavuuteen ja yhdenvertaisuuteen (Iivari 2010a; Giehring 1987; Lappi-Seppälä 1987). Rankaisu on todettu oppimisvaikutukseltaan tehottomaksi osallistavaan ja vastuun kantamista suosivaan, myönteistä palautetta suosivaan eli restoratiiviseen ajatteluun verrattuna (vrt. Keltikangas-Järvinen 2005).

Sovittelussa voidaan käyttää käsitteitä syvälinen sovittelu (fasilitatiivinen eli ihmiskeskeinen ohjaus) ja pinnallinen sovittelu (evaluatiivinen eli asiakaskeinen ohjaus). Oppimisen kannalta on merkityksellistä käyttää osallistavaa, valtuuttavaa, vapauttavaa ja ymmärrystä lisäävää sovittelu-metodia, sekä fasilitatiivista ohjausta sovitteluprosessin aikana. Sovitteluprosessin tulee edetä dialogina. (Vrt. mm. Ervasti 2001; Boulle 1996; Norman 1999; Peavy 2006; Elonheimo 2003a; Moore 2003; Mattila 2006; Ahmed ym. 2001; Ojanen 2000; Domenici & Littlejohn 2001; Mezirow 1995b; Iivari 1999; Poikela 2010.)

Konfliktien ratkaisua voidaan pitää *syklisenä ja vuorovaikutuksellisenä oppimisprosessina* (Wall & Callister 1995; Peltonen & Villanen 2004; Sherif 1966; Habermas 1981). Konfliktien ratkaisua varten tarvitaan analytiikkaa ja osaamista (Pondy 1967; Schmidt & Kogan 1972; vrt. myös kaksoishuolehtimisen malli, De Dreu ym. 2003). Konfliktia ei kuitenkaan voi ratkaista tarkan analyysin avulla, koska konfliktissa ei ole ehdotonta totuutta. Konfliktia ei voi ratkaista samalla tavalla kuin laatuongelmia ja muita tuotannollisia ongelmia, koska niiden ratkaiseminen perustuu tarkkaan analyysiin (Polya 1996; Haapasalo 1994; Kepner & Tregoe 1997; Aulanko ym. 1996; Korpelainen 1997). Konfliktit syntyvät työyhteisöissä useimmiten varsin inhimillisistä syistä (Wall & Callister 1995; Axtell ym. 2004; Örndahl 2008).

Sovittelu edellyttää myös konflikteja ehkäisevää johtamiskäyttäytymistä, jota parhaiten kuvaa transformationaalinen johtajuus (Bass & Riggio 2006; Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998; Kanste 2005; Nissinen 2009; ks. myös Gerzon 2006). Transformationaalinen johtajuus tukee myös ihmi-

senä kasvamista, koska se perustuu ihmisten tarpeiden tunnistamiseen ja niiden täyttämiseen. Konflikteja ratkaisevalla ja transformationaalisella johtajuudella on yhtenevyyksiä myös voimaantumiseen (empowerment) (vrt. Mezirow 1995b; Bowers 1984; Bush & Folger 1994; Rodwell 1996; Ruohotie 1998; Siitonen 1999; Heikkilä & Heikkilä 2007; Peavy 2006), koska voidaan ajatella, että voimaantuminen on monisuuntainen prosessi. Voimavarat, jotka kiinnittyvät konfliktiin, vapautuvat konfliktin ratkaisun yhteydessä ja ovat näin ollen käytettävissä muuhun toimintaan. Samalla opitaan uusia ja edistävämpiä toimintamalleja, jotka ovat hyödynnettävissä uusiin tilanteisiin ja haasteisiin.

Tutkimuksen pääongelma on:

Miten sovittelu implementoidaan työyhteisössä?

Tutkimuksella on kolme alaongelmaa:

- (1) Miten sovittelu toimii työyhteisön konfliktien ratkaisussa?
- (2) Millaisia oppimisvaikutuksia sovittelulla on työyhteisön konfliktien ratkaisussa?
- (3) Millaista johtajuutta sovitteleva konfliktinratkaisu edellyttää?

6 Tutkimuksen toteutus

Tyso-tutkimusta edelsi esitutkimusvaihe, joka tehtiin vuosien 2005 ja 2006 aikana. Siihen sisältyivät sovittelijoiden oppimiskokemuksia kartoittanut tutkimus Vantaan rikos- ja riita-asioiden sovittelijoille (Pehrman 2006), sekä kolme konfliktien sovittelutapausta Valio Oy:ssä, jotka on liitetty tapauksina tämän tutkimuksen yhteyteen. Esitutkimustapauksien osalta ei kerätty äänitettyä aineistoa. Esitutkimusta ei raportoida tässä yhteydessä erikseen, mutta sillä on ollut suuri merkitys varsinaisen tutkimuksen suunnittelussa. Esitutkimuksen avulla lisättiin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja testattiin tutkimuksen kyselylomakkeita. Tyso-tutkimuksen aineiston hankinta ajoittui vuosille 2005–2009 ja analyysit tehtiin vuosina 2009–2010 (ks. kuvio 11).

Tutkimusvaihe vuosina 2005–2006	Tutkimusvaihe vuosina 2007–2009	Tutkimusvaihe vuosina 2009–2010
a) Esitutkimusvaihe	b) Varsinainen tutkimusvaihe	
Tutkimukset: - Tutkimus sovittelijoiden oppimiskokemuksista rikos- ja riita-asioiden sovittelussa 2006 - Tapaukset 1–3 (yhteensä 3 tapausta) 2006–2007	Tutkimukset: - Tapaukset 4–14 (yhteensä 11 tapausta) 2007–2009; kyselyt, haastattelut, äänitykset - Presidentti Martti Ahtisaaren sovittelu haastattelu 2008	Tutkimustulosten analysointi: - Tyso-tutkimuksen tulokset 2009 - Tutkimuksen syventävä osuus 2009–2010

Kuvio 11. Tyso- tutkimuksen aikataulu eri vaiheissa

Lomakekyselytutkimuksia tehtiin kolmessa eri vaiheessa vuosina 2006–2009. Sovittelun toimivuutta mittaava kysely tehtiin sovittelutapaamisen loppuvaiheen yhteydessä konfliktin osapuolille ja sovittelijoille (ks. liite 3). Sovittelun seurantavaiheessa tehtiin sovittelun oppimisvaikutuksia

mittaava kysely konfliktin osapuolille ja sovittelijoille (ks. liite 4). Tutkimuksen haastattelut tehtiin vuosina 2007–2009 kunkin sovitteluvaiheen yhteydessä (erillistapaamiset, sovittelutapaaminen ja seuranta). Lisäksi haastateltiin keväällä 2008 rauhansovittelussa ansioitunutta presidentti Martti Ahtisaarta hänen käyttämästään menettelytavasta rauhansovittelijana. Tutkimuksen analysointivaihe alkoi kesällä 2008 ja päättyi kesällä 2010.

6.1 Tutkimustapaukset ja tapaustutkimus

Suomen sovittelufoorumi etsi tutkimuskohteiksi erilaisia työyhteisöjä ja kartoitus tehtiin ottamalla puhelimitse ja sähköpostilla yhteyttä eri yrityksiin. Lisäksi käytiin pitämässä informaatiotilaisuuksia sovittelusta ja alkavasta Tyso-tutkimuksesta vuoden 2006 aikana muun muassa EK:ssa, Valtion työmarkkinalaitoksessa, Kunnallisessa työmarkkinalaitoksessa, SAK:ssa, STTK:ssa, Akavassa, Suomen yrittäjissä, työministeriössä, sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksella, Valtakunnansovittelijan luona, Valtiokonttorissa, Työsuojelurahastossa ja TELA ry:ssä sekä monissa eri yrityksissä. Työministeriössä järjestettiin 8.1.2007 eri tahojen yhteinen keskustelutilaisuus, jossa pohdittiin hankkeen toteutusmahdollisuuksia tarkemmin.

Alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan sitoutuivat seuraavat 8 työyhteisöä: Turun yliopisto, HUS -kuntayhtymä, Itella Oy, Kirkkohallitus, Helsingin Normaalilyseo, Pilkington Oy, Saarioinen Oy ja Vaasan & Vaasan Oy. Turun yliopistossa soviteltiin kaksi tapausta, HUS kuntayhtymässä yksi tapaus, Itellassa kolme tapausta, Kirkkohallituksessa kaksi tapausta, Ympäristöministeriössä yksi tapaus, Kirkkonummen kunnassa yksi tapaus, nykyisin Valio Oy:n kuuluvassa Nordic Jam Oy:ssä yksi tapaus ja Valio Oy:ssä kolme esitutkimukseen liittyvää tapausta. Soviteltuja tapauksia oli lopulta yhteensä 14. Alkuperäisestä suunnitelmasta jäivät siis pois Helsingin Normaalilyseo, Pilkington Oy, Saarioinen Oy ja Vaasan & Vaasan Oy, koska niistä ei löytynyt konfliktitapauksia tutkimusaikataulun tarpeiden mukaan. Uusina työyhteisöinä tuli mukaan Ympäristöministeriö, Kirkkonummen kunta ja Nordic Jam, jotka olivat kuulleet tutkimushankkeesta osoittivat itse kiinnostuksensa hankkeeseen.

Käytännössä tutkittavien sovittelutapausten löytäminen ei ollut helppoa. Konfliktitapausten avoimeen esille ottamiseen liittyy paljon erilaisia jännitteitä. Tutkimuskohteiden etsinnän yhteydessä sai sellaisen vaikutelman, että vaikka konflikteja onkin työyhteisöissä, niiden julkista ja avointa käsittelyä pyritään välttämään. Työyhteisöissä ei ole vielä vakiintuneita ja luonnollisia varhaisen puuttumisen mekanismeja konfliktien hallintaan. Esimerkkinä vakiintuneesta ja turvallisesta konfliktin ratkaisun käynnistämisestä voidaan mainita rikosilmoituskäytäntö, joka toimii hyvin rikos- ja riita-asioiden sovittelun apuna.

Tapaustutkimus soveltui tutkimuksen lähestymistavaksi, koska sovitelussa jokainen tapaus on aina erilainen. Kukin tapaus haluttiin tutkia erillisenä tapahtumana alusta loppuun saakka, jotta saatiin kutakin konfliktitilannetta kuvaavaa tietoa ja voitiin käyttää erilaisia tiedonkeruun ja analysoinnin tapoja. Sovittelussa kukin tapaus muodostaa kokonaisuuden. Voidaan kuitenkin olettaa, että itse sovittelu ei ole täysin erilaista jokaisessa työyhteisössä ja kussakin tapauksessa. Yhden työyhteisösovittelun tutkimuksella voidaan saada yleistettävää tietoa ilmiöstä, jonka avulla voidaan kehittää työyhteisösovittelun menetelmää ja soveltuvuutta konfliktin ratkaisuun (vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001).

Tapaustutkimukselle (*case study*) on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta (tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia ilmiöitä) tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineiston keruussa käytetään useita menetelmiä ja tavoitellaan tyyppillisesti ilmiöiden kuvailemista. Mutta koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruun ja -analysoinnin tapoja, sitä ei voida pitää ainoastaan aineiston keruun tekniikkana. Tapaustutkimuksesta ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää, sillä sitä voi tehdä kovin monella tavalla ja siten tapaustutkimus on käsitteenä monisyinen. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden eli tapauksen. Tapaustutkimuksen tekeminen ei rajoita menetelmävaihtoja. Voidaan käyttää yhtä hyvin kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia menetelmiä, eli tapaustutkimus ei ole synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan lähestymistapa ja näkökulma todellisuuden ja ”todellisuuden” tutkimiseen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159, 166–168.)

Tapaukset ja narratiivit

Sovittelun haastatteluvaiheessa sovittelijat kuulevat erilaisia tarinoita ja joutuvat jatkuvasti muuttamaan omaa suhtautumistaan kuulemaansa tietoon. Fasilitatiivisessa sovittelussa sovittelija ei kuitenkaan esitä kuulemansa perusteella ratkaisua, vaan haastattelutieto toimii sovittelijan taustatietona yhteisen sovittelun aikana ja auttaa ymmärtämään vallitsevan konfliktin taustatekijöitä ja olemassaoloa. Lähtökohta on, että osallistujat kertovat oman tarinansa tapahtumien kulusta. Huomio kohdistuu siihen, millä tavalla yksilöt antavat merkityksiä asioille tarinoidensa kautta, ja haastattelutieto muodostuu dialogisesti. Tältä osin tutkimus muistuttaa narratiivista tutkimusta, joka ei pyri objektiiviseen tai yleistettävään tietoon, vaan paikalliseen, henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon.

Tutkimuksen ja kertomuksen suhdetta voi tarkastella kahdesta päänsäkökulmasta: toisaalta tutkimus käyttää usein materiaalinaan kertomuksia, toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. Kerrontaan perustuvaa narratiivista aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut tai vapaat kirjalliset vastaukset, joissa tutkittaville annetaan mahdollisuus kertoa käsityksensä asioista omin sanoin. Narratiivista aineistoa ei voi tiivistää yksiselitteisesti numeroiksi eikä kategorioiksi, vaan sen jatkokäsittely edellyttää aina tulkintaa. (Heikkinen 2001, 116–122.)

Tutkijan samoin kuin sovittelijan esiymmärrys muuttuu, kun hän kuulee osapuolten tarinoita, etenkin valmistautumistapaamisten yhteydessä kuten myös varsinaisen sovittelun aikana. Tutkijan ymmärrys ei kuitenkaan tiivisty yksinomaan yhteiseen sopimukseen ja sen sisältöön vaan pääosiltaan tutkittavan ilmiön analyysiin. Näin ollen tutkimus on lähestymistavaltaan fenomenologis-hermeneuttinen (Tuomi & Sarajärvi 2006; Laine 2001; Heikkinen & Laine 1997).

Tutkimusaineistoa ei pidä ymmärtää haltuun saatuna tietovarastona. Esimerkiksi haastatteluaineisto on tutkittavan puhetta: se on potentiaalinen keskustelukumppani samassa mielessä kuin toinen ihminen tutkijan edessä. Tutkija ryhtyy aineiston kanssa eräänlaiseen vuoropuheluun, jonka tavoitteena on toiseuden ymmärtäminen. Tieto syntyy vasta tuossa dialogissa. Tutkiva dialogi on kehämäistä liikettä aineiston ja oman tulkinnan välillä, jossa tutkijan ymmärryksen tulisi jatkuvasti korjautua ja syventyä. (Laine 2001, 30–34.)

Sovittelijoiden valinta ja valmennus

Eräiltä työyhteisöjen kehittäjiltä kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen haastattelemalla heitä etukäteen. Heidät valittiin sillä perusteella, että he olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja tai jonkun muun suosittelemia. Ennen tutkimustapausten sovittelua valmensin haastatteluun osallistuneet sovittelijat kolmen päivän mittaisella sovittelukurssilla (Sopuvalmennus, liite 1), jonka perusrakenteen olen kehittänyt Valio Oy:n koulutusorganisaatiossa vuosien 2000 – 2006 aikana. Valmennuksen tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki sovittelijat ohjaavat sovitteluprosessia fasilitatiivisella ohjauksella.

Valmennuksessa käytetyt harjoitukset videoitiin ja analysoitiin harjoituksen jälkeen yhdessä sovittelijoiden kanssa sekä käytettiin Tyso-tutkimuksen loppuraportin aineistona (Pehrman 2009). Lisäksi sovittelijoille järjestettiin sovittelutapausten toteutuksen jälkeen kaksipäiväinen kokemusten vaihtopäivä (liite 2). Yhteensä sovitteluvaiennusta annettiin sovittelijoille tutkimuksen aikana viisi päivää.

Tutkimustapauksia varten valmennettiin 6 mies- ja naissovittelijaparia, joilla oli tarpeellinen sovittelijakokemus rikos- ja riita-asioiden sovittelijana, kokemusta työyhteisöjen kehittämisestä ja kiinnostusta toimia jatkossa myös työyhteisösovittelijana. Parisovittelu on todettu hyväksi vaihtoehdoksi rikos- ja riita-asioiden sovittelussa, ja nainen–mies–yhdistelmän toimivuus korostui Vantaan sovittelijoiden oppimista kartoittavassa tutkimuksessa (Pehrman 2006). Rikos- ja riita-asioiden sovittelijoiden valinta perustui sovittelijoiden oppimistutkimuksen yhteydessä tehtyyn kyselyyn. Kyselyn yhteydessä kysyttiin myös vastaajien halukkuutta olla mukana tutkimuksessa. (ks. tutkimuslomake, liite 6.)

Esitutkimustapaukset 1, 2 ja 3 sovittelin yksin, koska sovittelijoita ei siinä vaiheessa ollut rekrytoitu. Myös tapaukset 10 ja 11 sovittelin yksin, koska ne sijaitsivat maantieteellisesti kaukana ja kustannus- ja aikatauluasiat olivat esteenä sovittelijoiden käytölle. Kaikissa muissa tapauksissa oli mukana kaksi koulutettua sovittelijaa, jotka toimivat pääsovittelijoina ja itse osallistuin tutkijan roolin lisäksi myös sovitteluun.

6.2 Tutkimusaineiston hankinta

Aineisto kerättiin kyselyinä, havainnoimalla, haastattelemalla ja äänittämällä sovittelun valmistelun, itse sovittelun ja sovittelun seurannan yhteydessä. Kyselyissä oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen osa. Tutkimuksen aineiston keruu asemoituu Tuomen ja Sarajärven (2006, 74) kuvauksessa (taulukko 6) strukturoidun kyselyn, keskusteleavan dialogin ja avoimen haastattelun alueille.

Taulukko 6. Aineiston keruun päämuodot (Tuomi & Sarajärvi 2006, 74.)

Asetelmat	Vastaukset		
	Ei sisällä verbaalista ilmaisu tutkijan kanssa	Suullinen ilmaisu	Kirjallinen ilmaisu
Informaaliset asetelmat	havainnointi ilman osallistumista x	keskustelu dialogi x	kirjeet, elämäkerrat x
Formaaliset strukturoimattomat asetelmat	systemaattinen havainnointi ilman osallistumista ox	avoin haastattelu osallistuva tai osallistava havainnointi x (o)	avoin kysely x (o)
Formaaliset strukturoidut asetelmat	koetekniikat o	strukturoitu haastattelu o	strukturoitu kysely o

x = yleensä laadullisessa tutkimuksessa

o = yleensä määrällisessä tutkimuksessa

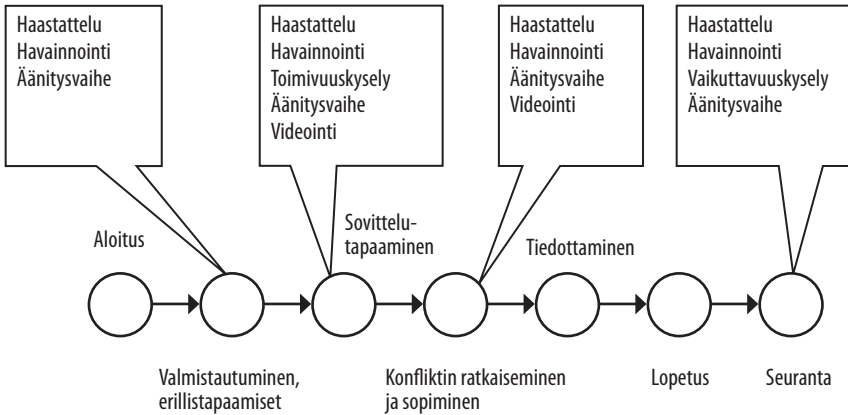
Tehty empirinen tutkimus oli ensisijaisesti survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Survey-tutkimuksessa kyselyaineistot hankitaan analysoitaviksi ja tulkittaviksi eikä pelkkien vastausten katsota riittävän johtopäätösten tekemiseen. Tutkimusstrategian lähtökohtana on tiettyjen ilmiöiden, ominaisuuksien tai tapahtumien yleisyyden, esiintymisen, vuorovaikutuksen tai jakautumisen selvittäminen. Survey-tutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia ongelman asetelun mahdollisuuksia ja tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa joko kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena, joten se ei ole ainoastaan tyypillinen määrällinen tutkimusmenetelmä. (Anttila 2006, 260; vrt. myös Trochim 2006.)

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin tässä tutkimuksessa saada sovittelun osallistuneilta osapuolilta tietoa sovittelun toimivuudesta ja oppimisvaikutuksista. Vastaavan tiedon hankkiminen esimerkiksi haastattelemalla olisi vienyt huomattavasti paljon enemmän aikaa. Lisäksi haluttiin saada yleistettävää, vertailevaa ja luokiteltavaa tietoa sovittelun toimivuudesta ja vaikutuksista sekä tilastollisista eroista eri muuttujien suhteen (vrt. Anttila 2006, 246.)

Tutkimuksessa oli myös narratiivisen, fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä haastattelutiedon keräysten yhteydessä. Koska tutkimuksessa käytettiin useita eri tiedonkeruumenetelmiä ja metodeja empiirisen tiedon keräämiseen, kysymyksessä oli metodinen triangulaatio. Raunion (1999, 340–341) mukaan triangulaatio, eli monimetodinen strategia koskee tavallisemmin tutkimusaineistoja ja menetelmiä. Metodisessa triangulaatiossa voi yhtäältä olla kyse erilaisten metodien samanaikaisesta käytöstä yhden metodologisen orientaation puitteissa (*within-method triangulation*). Metodologisessa triangulaatiossa voi myös olla kyse erilaisista tutkimusperinteistä lähtöisin olevien metodien käyttämisestä saman ongelman tutkimiseen (*between-method triangulation*).

Perusajatuksena on tietyn ilmiön tutkiminen käyttämällä useasta erilaisesta metodologisesta, esimerkiksi kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta, lähestymistavasta peräisin olevia menetelmiä täydentämään toistensa antamaa kuvaa tutkimuskohteesta. Tämän tutkimuksen monimetodisuus johtuu siitä, että sovitteluprosessissa on useita eri vaiheita, joita tutkitaan erilaisilla menetelmillä.

Tutkimus eteni noudattaen sovittelun kulkua. Sovittelijaparit sovittelivat jokaisen tapauksen kuviossa 12 kuvatun sovitteluprosessin päävaiheituksen mukaan. Itse toimin sovitteluprosessissa haastattelujen tallentajana, mutta osallistuin myös sovitteluun sovittelijan ominaisuudessa sekä haastattelin konfliktin osapuolia ja sovittelijoita.



Kuvio 12. Tyso-tutkimuksen eri tiedonkeruuvaiheiden sijoittuminen sovitteluprosessin päävaiheisiin.

Haastattelut ja äänitallenteet

Sovittelun valmistautumisvaiheessa eli erillistapaamisvaiheessa sovittelija haastattelee osapuolia yksitellen. Hän käyttää avointa, syvällistä ohjausotetta, joka tuottaa kerrontaa ja tapausta kuvailevan kunkin osapuolen oman tarinan (vrt. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Yhteisen sovittelutapaamisen alkaessa käydään yhteinen tarinakierros yksitellen, jolloin tilanne vaikuttaa ryhmähaastattelulta (vrt. Valtonen 1999). Tarinakierroksen jälkeen siirrytään ryhmäkeskusteluun, jossa paino on enemmän osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa. Sovittelijan haasteena on tiedostaa eri ohjaustapojen merkitys ja vaikutukset sovittelun onnistumisen kannalta ja hän joutuu käyttämään erilaisia ohjaus- ja haastattelutyylejä sovitteluprosessin aikana.

Sovitteluprosessissa haastattelu oli keskeisellä sijalla kaikissa vaiheissa. Kyse ei ole teemahaastattelusta vaan avoimesta ja syvällisestä kyselystä. Miksi-kysymykset ovat erittäin tärkeitä nostaa esiin syvähaastattelun kaltaisessa tutkimusmetodissa, koska ne paljastavat, mistä syystä haastateltava toimi siten kuin hän oli toiminut. Ensiarvoisen tärkeäksi syvähaastattelussa nousee aktiivinen kuunteleminen. Se on kykyä välittömästi huomata vastauksen merkitys ja sen seurauksena laajentaa kysymyksiä uusille urille.

Se on myös haastattelijan kykyä ilmaista myötätuntoa sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti. Huomiota tulee siis kiinnittää yksilön vastausten ennako-oletusten vaikutuksiin kuin myös kysymysten ennako-oletuksiin. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2006, 76; Siekkinen 2001, 43–53; Chirban 1996, 28–43; Kvale 1996, 132–135; ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–62; Valtonen 2005, 223–224.)

Tutkimuksessa kerronnallisen, narratiivisen haastattelun tavoitteena on koota tutkijan aineistoksi kertomuksia. Kertomuksia halutaan kerätä eri syistä ja kertomusten kautta voidaan esimerkiksi ymmärtää ja hallita menneisyyttä. Ihmisten identiteetit rakentuvat merkittävästi kertomuksina, ja kertomukset suuntaavat toimijoita tulevaisuuteen. Kertomus on tietämisen muoto, joka lienee ihmisen tärkein väline ajallisuuden ymmärtämisessä. Kertomus on myös vuorovaikutuksen väline, sillä kertomalla jaetaan ja tehdään ymmärrettäväksi kokemuksia, luodaan luottamusta ja ylläpidetään ryhmiä. Muutos, transformaatio ja prosessi ovat niitä asioita, jotka tekevät kertomuksen ja sen tutkimisen kiinnostavaksi. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189–191.)

Tutkijan roolissa päällimmäisenä on kunnioitus tutkimukseen lupautuneita henkilöitä ja heidän tietämystään kohtaan. Tutkija on tullut paikalle oppiakseen, ei opettamaan tai kehittämään. Hän kokoaa ja koordinoi ihmisiltä tulevia ideoita, mutta ei itse toteuta niitä. Toimintatapa vie väistämättä pohjan asiantuntija-ajattelulta. Dialogisessa tutkimuskäytännössä on tarkasteltavaan ilmiöön aina suora ja persoonallinen kontakti eli omaelämäkerrallinen yhteys (Moustakas 1990).

Sovitteluprosessin valmistautumisvaihe, yhteinen sovitteletapaaminen, konfliktin ratkaisu ja sopimisvaihe ja seuranta äänitettiin. Kolmessa tapauksessa sovitteletapaaminen videoitiin, mutta videoita ei analysoitu sovitteletun keskeytymisen vuoksi ja koska muissa tapauksissa osapuolet eivät halunneet videoinnin toteutusta. Äänityksestä kieltäytyi tutkimuksen aikana neljä henkilöä. Alun perin tutkijan rooliin kuului myös osallistuva havainnointi, mutta se osoittautui mahdottomaksi sovitteletilanteiden monimutkaisuuden vuoksi.

Haastattelumenetelmän käyttö sovitteletun tutkimuksessa on perusteltua koska fasilitatiivinen sovitteletun ohjaus edellyttää osapuolia osallista-

vaa lähestymistapaa sovittelun kaikissa vaiheissa. Haastattelu kuuluu jo luontaisesti sovittelun ideaan ja haastattelussa onnistumisella on vaikutus myös sovittelun onnistumiseen. Sovittelussa haastattelun avulla pyritään saamaan esiin jokaisen konfliktin osapuolen näkemys tilanteesta eli hänen oma kokemuksensa todellisuudesta. Haastatteluaineiston voidaan ajatella heijastavan haastattelun ulkopuolista todellisuutta (*realistinen näkemys*) tai että todellisuus rakentuu itse haastatteluvuorovaikutuksessa (*idealistinen näkemys*) (Seale 1998, 2020–216.)

Haastattelun aikana syntyy paljon aineistoa, joten äänittäminen on perusteltua tiedon hankintamenetelmänä. Haastattelemalla saadaan myös kerättyä tietoa tarkemmin kuin esimerkiksi muistiinpanoja tekemällä. Lisäksi äänitetyn aineiston tiedonkäsittely on mahdollista tehdä nopeasti ja tehokkaasti.

Tilanteen nauhoittaminen antaa mahdollisuuden paitsi tarkastella toisten tekemiä haastatteluja myös palata tilanteeseen uudelleen, jolloin nauhoitus toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkistamisen välineenä. Haastattelutilanteessa haastattelija tarkkailee haastateltavaa, mutta unohtaa helposti että hänen toiminnallaan on vaikutusta haastateltavan toimintaan. Nauhoittaminen mahdollistaa sen, että haastatteluvuorovaikutuksen kulkua voidaan tarkastella ja analysoida. Uudelleen kuuntelu tuo esiin haastattelusta uusia sävyjä, joita ensi kuulemalta ei ehkä ole vielä huomattu (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14–15.)

Äänitetyn aineiston määrä kasvoi huomattavan suureksi nauhoitusten suuren määrän vuoksi. Taulukossa 7 on esitetty litteroitujen tekstien määrät (1 659 sivua). Eniten aineistoa kertyi valmistautumisen (erillista-paamisten) yhteydessä. Jokainen osapuoli haastateltiin erikseen noin tunnin mittaisessa haastattelussa, mikä selittää sen, että haastatteluaineistoa syntyi paljon, keskimäärin 60 % koko aineistosta. Sovitteluvaiheen osuus äänitetystä aineistosta on keskimäärin 30 %.

Taulukko 7. Äänitettyjen tekstien määrä Tyso -tutkimuksessa tapauksittain sovitteluprosessin eri vaiheissa

Tapaus	Valmistautuminen		Parisovittelu		Sovittelu		Seuranta		Yhteensä	
	sivumäärä	%	sivumäärä	%	sivumäärä	%	sivumäärä	%	sivumäärä	%
4	48	32	0	0	78	52	23	16	149	9,1
5	133	53	25	10	92	37	0	0	250	15,2
6	82	57	0	0	35	25	26	18	143	8,7
7	137	64	0	0	54	25	23	11	214	13,0
8	36	59	0	0	25	41	0	0	61	3,7
9	153	75	0	0	50	25	0	0	203	12,3
10	22	47	0	0	25	53	0	0	47	2,9
11	48	46	0	0	41	39	16	15	105	6,4
12	227	67	33	10	59	17	20	6	339	20,6
13	57	100	0	0	0	0	0	0	57	3,5
14	30	33	0	0	32	41	29	32	91	4,7
yht.	973	59	58	3,5	491	30	137	8	1659	100,0

Oikealla olevasta yhteensä -sarakeesta nähdään, kuinka paljon eri tapaukset ovat tuottaneet aineistoa. Suuret erot selittyvät sovittelutapausten osapuolten lukumäärän ja ajallisen keston vaihtelusta.

Tutkimuksen aikana syntynyt laaja äänitetty ja litteroitu aineisto jäi suurimmalta osalta hyödyntämättä, koska vain osalla siitä oli tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta merkitystä. Esimerkiksi sovittelun ohjausta analysoivaa aineistoa ei hyödynnetty tutkimusongelmien ratkaisun vuoksi. Sovitteluprosessin ohjausta käsittelevä aineisto on tarkoitus hyödyntää myöhemmässä tutkimuksessa.

Toimivuus- ja vaikuttavuuskyselyt

Kvantitatiivinen aineisto hankittiin kyselylomakkeilla, joissa haluttiin tietoa sovitteluprosessin toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Kyselylomakkeilla kerättiin tietoa sekä sovittelun eri osapuolilta että sovittelijoilta. Toimivuus- ja vaikuttavuuskyselyihin vastanneiden määrä oli 118 henkilöä. Kyselyillä hankittiin tietoa sovittelun toimivuutta ja vaikuttavuutta, lähinnä oppimisvaikutuksia kartoittaviin kysymyksiin. Toimivuuskyselyn

(ks. liite 3) ja vaikuttavuuskyselyn (ks. liite 4) yhteydessä kysyttiin myös vapaamuotoisia kysymyksiä, esimerkiksi ”mitä opit toisilta osapuolilta sovitteiluprosessin aikana?” Avoimet kysymykset toimivat kvantitatiivisten kysymysten tukena ja täydentäjinä ja niiden avulla pyrittiin varmistamaan, että osapuolten ajatukset ja mielipiteet saataisiin mahdollisimman monipuolisesti kartoitetuksi.

Toimivuuskysymysten sisältö suunniteltiin restoratiivisen teorian (vrt. Iivari 2010; Elonheimo 2002; Zehr 2002; Johnstone & Van Ness 2007), fasilitatiivisen sovittelun (vrt. Anderson & Bingham 1977; Bush & Folger; Iivari 1999;) ja sovitteluprosessin vaiheistuksen (vrt. Pehrman 1999; Domenici & Littlejohn 2001) mukaan niin, että kaikki sovittelun toimivuutta kartoittavat tekijät oli huomioitu mahdollisimman hyvin suljetuissa kysymyksissä. Lisäksi avoimilla, laadullisilla kysymyksillä kartoitettiin osapuolten omakohtaisia kokemuksia sovittelun toimivuudesta.

Vaikuttavuuskysymysten eli oppimista kartoittavien kysymysten sisältö suunniteltiin Vantaan sovittelijoiden oppimiskokemuksia kartoittavan tutkimuksen (Pehrman 2006) perusteella, jossa kartoitettiin sovittelijoiden oppimiskokemuksia avoimien kysymysten avulla. Avoimien kysymysten pohjalta tehty sisällönanalyysi osoitti sovittelun oppimiskokemuksille suuntaa antavan jaottelun. Myös vaikuttavuuskysymyksiin lisättiin avoimia kysymyksiä, jotta saatiin tietoa myös osapuolten omakohtaisista kokemuksista.

Kyselyissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, johon päädyttiin sen vuoksi, että pystyttiin mittaamaan osapuolten asenteita ja käsityksiä sekä sovittelun toimivuuteen, että vaikuttavuuteen nähden (vrt. Anttila 2006, 264.) Kyselyissä käytettiin 5-portaista asteikkoa lähinnä tulosten analysoinnin helpottamiseksi, vaikka Osgoodin ym. (1957) mukaan paras tulos saavutettaisiin käyttämällä 7-portaista asteikkoa²².

22 Liitteissä 14, 15 ja 16 on esitetty kysymysten määrät yksityiskohtaisesti.

6.3 Aineiston analyysi

Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin toimivuus- ja vaikuttavuuskyselyiden vastaukset SPSS:n (*Statistical Package for Social Sciences*) avulla. Toisessa vaiheessa analysoitiin nauhoitettu aineisto NVivo-8 ohjelman avulla ja sisällön analyysillä.

Sosiologisissa ja käyttäytymistieteellisissä yhteyksissä hyvin usein käytetty Likert- asteikko edellyttää parametrittomien menetelmien käyttöä, koska sillä saatava informaatio ei varsinaisesti ole välimatka-asteikollista vaan järjestysasteikollista. Parametrittomilla menetelmillä (*nonparametrics* tai *nonparametric statistics*) tarkoitetaan sellaisia aineiston analysointia ja hypoteesin testausmenetelmiä, joissa joudutaan tekemään vähemmän oletuksia kuin niin sanotuissa parametrisissä, perinteisissä menetelmissä (Gibbons 1993, 9). Jos otoskoko on pieni²³, parametrittomat menetelmät ovat ainoa todellinen vaihtoehto, ellei populaatiojakaumaa tunneta täsmällisesti (Metsämuuronen 2004, 14.)

Heikkilän (1998, 45) mukaan otoskoon tulisi olla vähintään 100 henkilöä, jos kohderyhmä on suppea ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla, 200–300, jos perusjoukossa on ryhmiä, joiden välisiin vertailuihin tutkimus keskittyy, ja 500–1000 valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa.

Koska muuttujat olivat järjestyslukuasteikollisia, eroja testattiin käyttäen parametrittomia testejä. Mannin-Whineyn U-testiä käytettiin kahden riippumattoman keskiarvon vertailuun (miehet ja naiset) ja Kruskalin-Wallis testin käyttöä käytettiin vertailtaessa muita taustamuuttujia, joissa oli enemmän kuin kaksi vertailtavaa ryhmää. Tilastolliset erot on esitetty kunkin kysymyksen yhteydessä tutkimuksen tuloksia koskevassa luvussa.

Tuloksia havainnollistettiin BoxPlot – kuvioiden avulla. Laatikkojenakuviota on käytetty tutkimuksessa sen takia, että niiden perusteella voidaan nähdä havaintojen jakauma kunkin kysymyksen kohdalla ja kuvaukset pystytään esittämään kohtuullista tilankäyttöä vaativalla tavalla. Ku-

23 Nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että jos havaintoja on 30, niitä on jo riittävän paljon parametriseen menetelmään. Huomattakoon kuitenkin, että jos havaintoja on kaikkiaan 30 ja halutaan tutkia esimerkiksi sukupuolten välisiä eroja, ei vertailtavissa ryhmissä ole välttämättä riittävästi havaintoja, jotta voidaan hyvällä omalla tunnolla valita parametrinen testi. (Metsämuuronen 2004, 14.)

vioista hahmotetaan numeeristen arvojen lisäksi kunkin tapauksen tilanne erikseen, sen suhde muihin tapauksiin, taustamuuttujien kuten roolin ja sukupuolten erot sekä harvinaisen poikkeavat havainnot (*outliers*). Outlierien perusteella voidaan arvioida ja tulkita yksittäisiä tilanteita paremmin, kun tiedetään vastaajan taustat ja liittymät kokonaistilanteeseen.

Sisällön analyysit

Toisessa vaiheessa kyselyihin liittyvien avoimien vastausten ja tutkijan muistiinpanojen sisällöt luokiteltiin sisällönanalyysin perusteella. Sen jälkeen sovittelutapauksissa äänitetty aineisto luokiteltiin ja koodattiin NVivo8-ohjelman avulla niin sanottuun puukoodimuotoon konfliktien johtajuuteen liittyvä aineisto, josta tehtiin teoriaohjaava (ks. Tuomi & Sarajarvi 2006 109–121) sisällönanalyysi. Myös tutkimuksen aikana tehtyjen sopimuksen sisällöt analysoitiin ja niistä laadittiin yhteenveto sisällön analyysillä.

Oppimista koskevan tutkimuskysymyksen osalta luokitus rakennettiin pelkistämällä alkuperäisilmaukset ja luokittelemalla ne ala-, ylä- ja pääluokkiin ja lopulta muutamaaan yhdistävään luokkaan seuraavan esimerkin mukaan (taulukko 8).

Taulukko 8. Oppimiskysymysten luokitteluesimerkki Tyso – tutkimuksessa vuosina 2005–2009.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"Näkemyksiä voi olla monia. Ja mikään niistä ei ole valitettavasti oikea/ väärä." (T12-111)</p> <p>"Tapahtuman päähenkilöt olivat sokeita omille virheilleen ja näkivät oman käytöksensä väärässä valossa. Eivät niin kuin oikeasti oli tapahtunut." (T4-32)</p> <p>"Kaikki ei ole niin mustavalkoista miltä näyttää." (T1-7)</p> <p>"Itselle pienet ja melko merkitysettömät asiat voivat toiselle olla iso kompastuskin ja päinvastoin." (T2-21)</p>	Erilaisten näkökulmien ymmärtäminen	Empatian lisääntyminen Recognition, (Vrt. Bush, R.A., & Folger, J.P.1994)	Ymmärryksen lisääntyminen	Perspektiivien laajentuminen. (vrt. Mezirow 1995a, 18–36; Mattila 2006, 70)
<p>"Sovittelu kehitti kykyä pohtia omaa ja muiden käyttäytymistä." (T4-31)</p> <p>"Ehkä erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyväksyminen on parantunut." (T3-24)</p>	Erilaisuuden ymmärtäminen			
<p>"Toisten kuuleminen ja kannustaminen ilmaisemaan omat mielipiteet." (T11-86)</p> <p>"Kuuntele ensin, mitä toiset puhuvat, havaitse asioita ensin ja puhu vasta mietinnän tuloksena." (T2-18)</p>	Toisten ajatusten ja mielipiteiden kuuntelu			

Koodaus tuotti lisäksi merkittävän määrän sovitteluun liittyvää muuta aineistoa, jonka hyödyntäminen on mahdollista esimerkiksi erillisten artikkelien tutkimusaineistona. Koodaus tuotti myös huomattavan määrän epäolennaista, tutkimukseen kelpaamatonta aineistoa.

Litteroitu aineisto ryhmiteltiin alkuperäisilmausten muotoon pääosiltaan aineistolähtöistä periaatetta noudattaen. Sen jälkeen aineistoa abstrahoitettiin liittämällä aineisto teoreettisiin käsitteisiin. Koko äänitetty aineisto koodattiin puukoodimuotoon.

Samalla periaatteella analysoitiin myös toimivuus- ja vaikuttavuuskyselyiden yhteydessä saadut vastaukset avoimiin kysymyksiin. Tukeutumisen aineistolähtöiseen ajatteluun johti parempaan tulokseen esimerkiksi

johtajuuden sisällön analyysissä kuin pakonomaisesti ohjautuva liiallinen teoriasuuntautuneisuus.

Johtajuutta koskevan tutkimuskysymyksen osalta luokitus rakennettiin vastaavalla tavalla, mutta alkuperäisilmaukset niiden sisältämien merkitysten takia kirjattiin huomattavasti laajemmin kuin oppimisen osalta. Seuraavassa taulukossa 9 on esitetty esimerkki luokittelusta.

Taulukko 9. Johtajuuskysymysten luokitteluesimerkki Tyso -tutkimuksessa vuosina 2005–2009

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<p>”Sinä sanoit aikaisemmin että, te yrititte kiinnittää esimiehen huomiota, siihen ongelmaan niin miten hän suhtautui siihen?” (T7-T-VA)</p> <p>”Minä esimerkiksi olen käynyt hänelle kesällä sanomassa että jos hän sanoisi henkilökunnalle jotain siitä henkilö A:sta. Ja, hän lupasi, mutta ei sitten koskaan tapahtunut mitään. Ja minä en ollut ainoa käsittäkseni joka kävi siitä sanomassa.” (T7-61-VA)²⁴</p> <p>”No tietysti sitä on valmis vaikka istumaan, jos jotain tapahtuu. Mutta jos esimiesasemassa oleva ihminen lähtee pois siitä, niin ihmiset ovat vihaisia ja pettyneitä.” (T12-108-VA)</p> <p>”Jos me oltaisiin saatu tuoda julki meidän asioita palaverissa silloin, kun niitä on ollut. Mutta ei, kun esimies kielsi puhumasta.” (T4-34-VA)</p> <p>”Siinä on helposti semmoinen vaikutin, jota sanassa nimitetään synniksi. Minä olen aikaisemmin itse halunnut olla vieläkin varovaisempi tämmöisissä asioissa ja pitää ne mahdollisimman kaukana. Olen nähnyt, että toiset saattavat sitten käyttää hyväksi ja alkaa vain hyökätä kimppeen.” (T5-39-VA)</p>	<p>Esimies ei reagoi muutosta vaativaan palautteeseen</p> <p>Esimies ei puutu asioihin Esimies puuttuu hitaasti asioihin</p> <p>Esimies poistuu konfliktitilanteesta</p> <p>Esimies ei ota avoimesti puheeksi asioita</p> <p>Esimies vetoaa omiin uskomuksiinsa</p>	<p>Passiivisuus</p> <p>Defenssit</p> <p>Pelko ja ahdistus</p> <p>Avoimuuden puute</p>	<p>Välttävä suhtautuminen; Karkuri; Passiivinen transaktio(vrt. Bass & Riggio 2006; Reddin 1985)</p>	<p>Välittelevä johtamistyyl</p>

24 Suluissa oleva lyhenne paikallistaa sovittelutapausten, alkuperäisen ilmauksen esittäjän ja sovittelun vaiheen. Esimerkiksi (T7-61-VA) kertoo, että kysymyksessä on sovittelutapaus 7, henkilö, jonka numero tiedostossa on 61 ja että ilmaus on esitetty sovittelun valmistautumisvaiheessa. SA tarkoittaa varsinaista sovitteluvaihetta ja SEA tarkoittaa sovittelun seurantavaihetta. A tarkoittaa äänitystä (audio).

Johtajuuden sisällönanalyysin jouduttiin tekemään useaan kertaan. Alussa huomasin pyrkiväni ratkaisemaan johtajuuden sisällön aikaisempien johtajuuskokemusteni ja teorioiden perusteella. Analyysin loppuvaiheessa jäsentely osoittautui toimimattomaksi. Uusi yritys onnistui vain niin, että aikaisempi ajattelumalli piti unohtaa kokonaan ja aloittaa alusta täysin aineistolähtöisellä ajattelulla. Aikaisempi tietous sovittelussa esiintyvistä tilanteista ja tapahtumista ohjasi myös osittain analyysin tekemistä, joten analyysi ei ollut puhtaasti aineistolähtöistä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2006, 109–121; ks. myös Glaser & Strauss 1967; Lincoln & Guba 1985; Syrjälä & Numminen 1988; Eskola & Suoranta 2008; Strauss & Corbin 1990; Kiviniemen 1999, 76–77 mukaan).

6.4 Tutkimuksen osallistujat ja sovittelutapaukset

Tutkimukseen osallistui yhteensä 153 henkilöä, joista kyselyihin vastasi 118 henkilöä (ks. myös taulukko 12). Suurimmat ikäluokat olivat 41–50 vuoden ja 51–60 vuoden kohdalla (yhteensä 66,4 %). Joukossa oli mukana yksi 20 vuoden ikäinen, ja yhdeksän oli jo täyttänyt 60 vuotta. Keski-ikä joukossa oli 47,1 vuotta, ja vanhin oli 65 vuotta täyttänyt. Alkuperäisenä tavoitteena oli löytää tutkimuskohteita, joissa naisten ja miesten määrä olisi lähes samassa suhteessa, jotta päästäisiin hyvään yleistettävyyteen sovittelun soveltuvuudesta eri sukupuolille. Osallistujista kuitenkin oli naisia kolme neljäsosaa (75,4 %) ja miehiä vain yksi neljäsosa (24,6 %). Naisten selvästi suurempi määrä sovitteluissa tapauksissa voi ainakin osittain johtua siitä, että tutkimuskohteina olleet työyhteisöt olivat naisvaltaisia. Vastaajien koulutustausta vaihteli suuresti. Korkeakoulutuksen saaneita heistä oli hieman yli neljäsosa (27,2 %) ja viidesosalla (20,2 %) oli vain peruskoulututkinto. Noin puolet (52,6 %) heistä oli suorittanut keskiasteen koulutustutkinnon.

Lähes puolet (48,3 %) osallistujista oli työntekijöitä ja lähes neljännes (23,7 %) toimihenkilöitä (ks. taulukko 10). Esimiehiä ja johtoa oli mukana yhteensä 24 henkilöä (20,4 %), joista 3 jätti vastaamatta. He kuuluivat johtoon, mutta heillä ei ollut esimiesasemaa tutkimushetkellä. Esimiehistä oli naisia 7 ja miehiä samoin 7. Johdossa naisia oli 4 ja miehiä 6. Vastaajista 6 henkilöä oli ollut esimiesasemassa alle viisi vuotta, 8 henkilöä 5–15

vuotta, 6 henkilöä 15–30 vuotta ja yksi henkilö oli ollut esimiestehtävissä yli 30 vuotta. Keskiarvo esimiestyössä oli 12,9 vuotta ja vaihteluväli 0,1–32 vuotta. Osallistujien työssäoloaika jakautuu melko tasaisesti 10 vuoden ryhmiin ja työssäoloajat ovat melko pitkiä. Työssäoloajan keskimääräinen aika on osallistujilla 21,9 vuotta ja vaihtelualue 0,9–42 vuotta.

Taulukko 10. Tyso -tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöryhmittely

	N	%-osuus kysytyistä	%-osuus vastanneista
Työntekijä	57	48,3	52,3
Toimihenkilö	28	23,7	25,7
Esimies	14	11,9	12,8
Johto	10	8,5	9,2
Yhteensä	109	92,4	100,0
Ei vastausta	9	7,6	
Kaikki yhteensä	118	100,0	

Kaksi kolmasosaa eli yhteensä 76 henkilöä (64,4 %) 118 vastaajasta koki olevansa konfliktityöyhteisön jäsen. Työyhteisön sisäisiä ja ulkoisia tukihenkilöitä (9) sekä sovittelijoita (10) oli 16,1 % kaikista vastaajista. Kiusaamista kokevia ja kiusaajaksi syytettyjä oli perusjoukossa yhteensä 23 (19,5 %). Kiusaamista kokevia naisia oli 14 ja yksi mies. Kiusaajaksi syytetyistä oli naisia 7 ja yksi mies. Käytännössä kiusaamista kokevien ja kiusaajaksi syytettyjen roolit eivät ole kovin yksiselitteisesti määriteltävissä. Vastaajat ovat itse merkinneet oman roolinsa vastauslomakkeisiin. Eniten kiusaamista kokevia henkilöitä oli tapauksissa 2, 5 ja 7 (ks. taulukko 11). Kaiken kaikkiaan osallistujajoukko oli melko kokenutta, naisvaltaista ja varsin hyvin koulutettua henkilöstöä. Heillä kaikilla oli myös kokemusta työpaikan ristiriitatilanteista joko niihin osallisena tai konfliktien ratkaisun tukijoina.

Taulukko 11. Tyso -tutkimukseen osallistuneiden rooli eri tapauksissa

	Rooli						Yhteensä
	Konfliktityöhy- teisen jäsen	Kiusaamista kokeva	Kiusaajaksi syytetty	Sisäinen tukihenkilö	Ulkoinen tukihenkilö	Sovittelija	
Tapaus1	12		1			tutkija	13
Tapaus2	5	4	1			tutkija	10
Tapaus3	5	1	1			tutkija	7
Tapaus4	2		2			2	6
Tapaus5	6	2			2	2	12
Tapaus6	4	1	1	¹ ²⁵	¹ ²⁶	²⁷	8
Tapaus7	9	3				2	14
Tapaus9	5	1	1	¹ ²⁸	¹ ²⁹	2	11
Tapaus10	2	1		¹ ³⁰		tutkija	4
Tapaus11	5	1		¹ ³¹		tutkija	7
Tapaus12	19		1	¹ ³²		2	23
Tapaus14	2	1				³³	3
Yhteensä	76	15	8	5	4	10	118

Sovittelutapausten kestoajat, osallistuja tiedot ja lukumäärät selviävät taulukosta 12. Taulukossa on kuvattu esitutkimustapaukset sekä varsinaiset tutkimustapaukset. Konfliktin kesto aika ennen sovittelua on ilmoitettu kuukausina. Kesto aika on arvioitu haastattelujen perusteella saatujen tietojen mukaan. Ehdottoman tarkkaa kesto aikaa on mahdotonta saada selville, koska sitä ei ole voitu jälkeempään määrittää. Kesto aika vaihtelee 6:n ja 240 kuukauden välillä eli puolesta vuodesta 20 vuoteen. Kesto ajalla

25 Perheenjäsen

26 Työterveyshoitaja

27 Samat sovittelijat kuin tapauksessa 5

28 Työsuojeluvaltuutettu

29 Työterveyshoitaja

30 Työsuojeluvaltuutettu

31 Työsuojeluvaltuutettu

32 Työsuojeluvaltuutettu

33 Samat sovittelijat kuin tapauksessa 4

ei näytä olevan vaikutusta sovinnon syntymiseen. Esimerkiksi tapauksessa 2 oli varsin pitkä kesto-aika (noin 20 vuotta), mutta sovinnon aikaansaamisessa onnistuttiin silti hyvin. Vastaavasti tapauksen 6 sovittelu osoittautui varsin haasteelliseksi vaikka konflikti oli kestoltaan vain puoli vuotta.

Taulukko 12. Tyso-tutkimuksen sovittelutapauksiin osallistuneet henkilöt tapauksittain vuosina 2005–2009

Sovittelu- tapaukset	Konfliktin kesto-aika/ kk	Sovittelun kesto-aika/ kk	Osapuolet/ lkm	Tuki- henkilöt/ lkm	Tuki- henkilöiden tehtävä	Esi- miehet/ lkm	Osallistuja- määrä yhteensä
Tapaus 1	24,0	4,5	13	1	johto	2	14
Tapaus 2	240,0	10,0	10	1	tsv	1	11
Tapaus 3	36,0	11,7	7	1	tth	2	8
Esitutkimus yhteensä			30	3		5	33
Tapaus 4	60,0	3,9	5	0		1	5
Tapaus 5	6,0	12,0	10	3	perhe	1	13
Tapaus 6	24,0	9,2	7	2	tth+perhe	2	9
Tapaus 7	12,0	10,0	29	1	tsp	2	30
Tapaus 8	6,0	0,1	3	1	lm	1	4
Tapaus 9	12,0	0,9	11	1	tsv	2	12
Tapaus 10	96,0	4,0	3	1	tsv	1	4
Tapaus 11	24,0	5,0	6	1	tsv	1	7
Tapaus 12	18,0	3,0	24	1	tsv	1	25
Tapaus 13	18,0	3,0	7	1	kp	1	8
Tapaus 14	72,0	4,0	3	0		1	3
Tutkimus yhteensä			108	12		14	120
Kaikki yhteensä			138	15		19	153

Taulukossa 10 on käytetty seuraavia lyhenteitä:

tsv = työsuojeluvaltuutettu, tth = työterveyshoitaja, perhe = perheenjäsen,
tsp = työsuojelupäällikkö, lm = luottamusmies, kp = kehityspäällikkö

Sovittelun kesto-aika on ilmoitettu kalenteriaikana sovittelun alkamisesta seurantakokoukseen. Sillä ei siis tarkoiteta sovittelutyöhön sidottua aikaa. Taulukosta nähdään myös sovitteluun osallistuneiden osapuolten lukumäärä, tukihenkilöiden määrä ja esimiesten lukumäärä tapauksittain. Taulukossa on esitetty sovitteluun osallistuneiden osapuolten määrä. Sii-

hen ei lasketa mukaan 12 sovittelijaa, jotka toimivat tapausten sovittelijoina. Tukihenkilöiden lyhenteiden taustaa on selvitetty taulukon alapuolella tarkemmin. Tukihenkilöiden osallistumisella vaikuttaa olevan myönteinen merkitys sovittelussa onnistumiseen. Tukihenkilöiden aktiivisuus jäi selvästi vähäisemmäksi tapauksissa 8, 9 ja 13, joissa sovintoratkaisua ei saatu aikaan.

Sovittelutapausten lähtötilanne

Seuraavassa taulukossa (taulukko 13) on kuvattu tutkittavien tapausten taustatietoja eli sitä, minkälaiset konfliktit ovat olleet kunkin tapauksen käynnistäjinä. Kuvaukset on tehty yleisellä tasolla, jotta niiden perusteella ei voida tunnistaa eri tutkimuskohteita. Konfliktien taustatietojen ja syiden lisäksi taulukossa on kuvattu sovittelualoitteen tekijät, konfliktin osapuolet ja sovittelun tulos. Onnistunut sovittelu (+) tarkoittaa sellaista sovittelua, jossa on löydetty yhteinen sovinto, josta on kirjoitettu sopimus ja joka on toteutunut. Sovittelu on onnistunut osittain (+ –) silloin, kun sopimus on syntynyt, mutta sitä ei jostain syystä ole toteutettu tai toteutus on jäänyt osittain tai kokonaan keskeneräiseksi kuten esimerkiksi tapauksissa 5 ja 7. Epäonnistunut sovinto (–) tarkoittaa sellaista tilannetta, joissa yhteistä sovintoa ei ole saatu aikaan, kuten tapauksissa 8, 9 ja 13.

Taulukko 13. Tutkimuksen sovittelutapausten kuvaus ja konfliktiin johtaneet tekijät

Tapaus	Tapauksen kuvaus	Konfliktin syyt
1	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Ryhmän esimies (kiusaajaksi syytetty). Konfliktin osapuolet: Esimies ja alaiset. Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä oli tutkimushetkellä yhteensä 27 työntekijää. Esimiehen johtamistapa oli ilmapiirikyselyn mukaan ollut autoritaarisenpaa kuin muiden vertailuryhmien kyseisessä tehtaassa. Ero oli ollut olemassa jo useita vuosia ja tilanne oli jatkunut ja kehittynyt itsestään ilman, että siihen olisi aktiivisesti puututtu. Esimiehen mukaan hänen kanssaan ei analysoitu palautteita perusteellisesti. Oli vain todettu, että palautteet eivät ole hyviä.</p> <p>Keväällä 2005 tehtaan johto oli päättänyt, että esimiehen täytyy siirtyä toisen ryhmän esimieheksi, koska työntekijöiden palautteet olivat niin kriittisiä. Merkittävin johtamisongelma oli esimiehen äkkipikainen toiminta muutostilanteissa. Kyseinen työ on vuorotyötä ja vaatii tarkkoja tuotantosunnitelmia, jotta pysytään tavoitteissa. Kun työntekijä sairastuu tai haluaa pitää pekkaspäivän, tuotanto pitää suunnitella uudelleen henkilöresurssien suhteen. Ylimääräisiä henkilöitä on vaikea löytää tilalle tiukoin mitoitettussa organisaatiossa. Poissaolo aiheuttaa paljon ylimääräistä vaivaa ja järjestelyjä esimiehelle.</p> <p>Muutostilanteet olivat alkaneet ärsyttää esimiestä ja hän oli suhtautunut muutoksiin yleensä kielteisesti. Jotkut työntekijät eivät enää uskaltaneet ilmoittaa sairastumisistaan suoraan esimiehelle, vaan tekivät ilmoituksen työterveyshoitajalle tai lääkärille. Jännitys- ja pelkotila oli kasvanut ryhmässä ja johtanut kireään ilmapiiriin ja puhumattomuuteen.</p> <p>Esimies oli itse sitä mieltä, että ryhmässä oli myös paljon ihmisiä, joiden kanssa hän tuli hyvin toimeen. Hän ei pitänyt siirtoa toiselle osastolle oikeudenmukaisena, vaan hän halusi asialle puolueetonta selvitystä. Hän lupautui omalta kohdaltaan käsittelemään asiaa avoimesti ja tyytymään selvityksen tulokseen. Huhtikuussa 2005 päätettiin käynnistää sovittelu-prosessi asian ratkaisemiseksi.</p>	<p>Vuorovaikutus: Epäasiallinen puhetyyli, huutaminen, äänen korottaminen, suuttuminen, palautteen antaminen toisten kuullen, jyrkät kannanotot, hyökkäävä käyttäytymisen, valehtelu, viimeisen sanan sanominen, kuuntelemattomuus, puhumattomuus, selän takana puhuminen.</p> <p>Henkilökohtaisuus: Sairaslomat.</p> <p>Muut syyt: Malttamattomuus, ai-lahtelevaisuus, syyllisen etsiminen.</p>

<p>2</p>	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Ryhmän esimies hänen esimiehensä, ja työhyvinvointipäällikkö.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Esimies ja alainen ja muut ryhmän jäsenet.</p> <p>Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä itsensä kiusatuksi kokenut henkilö lähetti reklamaation työpaikkakiusaamisesta esimiehensä esimiehelle ja työsuojelupiiriin, jossa hän totesi tullessaan kiusatuksi etenkin siinä vaiheessa kun työpaikalla siirryttiin ns. tiimiorganisaatioon. Hänellä oli ollut myös paljon sairaslomia, joiden tulkinnassa oli syntynyt väärymmäryksiä esimiehen kanssa. Kyseinen työ on tarkkuutta vaativaa ja aiheuttaa josain määrin nikamasairauksia. Ylimääräisiä henkilöitä on vaikea löytää tilalle silloin kun henkilö sairastuu, koska organisaatioiden henkilömäärä on tarkasti suunniteltu. Poissaolo aiheuttaa paljon ylimääräistä vaivaa ja järjestelyjä esimiehelle. Jännitys oli kasvanut ryhmässä ja johtanut kireään ilmapiiriin ja puhumattomuuteen.</p> <p>Tammikuussa 2006 päätettiin käynnistää sovitteluprosessi asian ratkaisemiseksi.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Tervehtimättömyys, selän kääntäminen, manipulointi, alistaminen, puhumattomuus, kirjeen kirjoittaminen, vihaisuus, henkilökohtaisuuksiin menevä arvostelu, selän takana puhuminen, piikittely, kyvyttömyys neuvotella, uhkailu, ei ole tullut kuulluksi.</p> <p>Henkilökohtaisuus:</p> <p>Sairaslomat.</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Ei noudateta pelisääntöjä, erimielisyydet lomien pitoajoista.</p>
<p>3</p>	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Tehtaan johtaja.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Esimies ja alaiset (kaksi päähenkilöä ja taustaryhmät).</p> <p>Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä oli konflikti, jota oli yritetty ratkaista työyhteisössä omin voimin, mutta konflikti koettiin liian hankalaksi. Esimies oli yhdessä tehtaanjohtajan kanssa yrittänyt ratkaista tiimin ongelmia jo useaan kertaan. Heillä oli aikomus siirtää henkilö A toiselle osastolle, jotta tilanne rauhoittuisi.</p> <p>Tiimissä oli kuusi henkilöä. Heidän työnsä on yhteistyötä ja onnistuu parhaiten, kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen.</p> <p>Jo pidemmän aikaa tiimin sisällä oli ollut henkilöristiriitoja etenkin henkilö A:n ja henkilö B:n välillä.</p> <p>A on rauhallinen ja halusi tehdä töitä rauhalliseen tahtiin kun taas B on erittäin nopea ja malttamaton. Hän halusi edetä nopeasti ja A kärsi tilanteesta, koska ei voinut toimia niin nopeasti ja tehokkaasti. Lisäksi A on luonteeltaan hiljainen ja herkkä. B sanoi asioista suoraan ja joskus melko kriittisestikin.</p> <p>Tilanne oli vähitellen johtanut siihen, että A oli hakeutunut sairauslomalle. Hän oli sitä mieltä, että B kiusasi häntä, koska hän on hitaampi toiminnoissaan kuin muut tiimin jäsenet. A oli ottanut yhteyttä liittoon, mutta ei ollut puhunut omalle luottamusmiehelle asiasta juuri mitään.</p> <p>Kaksi muuta tiimin jäsentä myötäili B:tä ja he olivat asettuneet A:ta vastaan. He eivät enää keskustelleet A:n kanssa, mikä aiheutti informaatiokatkoja henkilöiden välille. Kaksi tiimin jäsentä suhtautui tilanteeseen puolueettomasti.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Vallan käyttö, selän takana puhuminen, väärymmärykset, puhumattomuus.</p> <p>Henkilökohtaisuus:</p> <p>Omien asioiden hoitaminen työajalla.</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Erlainen työnteon intensiteetti, erimielisyydet tietokoneen käytössä.</p>

4	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Ryhmän esimies. Konfliktin osapuolet: Esimies ja alaiset (kaksi päähenkilöä ja taustaryhmät). Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä tehtiin puhelinvälitystyötä neljän hengen tiimissä, joka on hajautettu kahteen eri toimipisteeseen. Tiimillä on yhteinen esimies, joka oli ollut esimiesasemassaan yhden vuoden ajan. Kaikki hoitivat samaa perustehtävää, mutta teknologian kehittyessä oli vuosien saatossa tullut tarjolle haastavampia uuteen puhelinteknologiaan liittyviä asennus- ja ylläpitotehtäviä.</p> <p>Kahden työntekijän, A:n ja B:n välille oli muodostunut erimielisyyttä, joka heijastui koko tiimin toimintaan. Hankaluudet olivat alkaneet jo useita vuosia sitten ja ne olivat alkuvaiheessa liittyneet A:n poissaoloihin lasten sairastaessa sekä myöhemmin perustehtävän hoitamiseen liittyvän teknologian kehittymiseen. A:n halu oppia ja ottaa käyttöön uutta teknologiaa ärsytti B:tä, jolla oli aikaisemmin ollut tiimin vanhimpana selkeä valta-asema ryhmän keskuudessa. A oli uusista haasteista hyvin motivoitunut ja koki uudet tehtävänsä mielekkäiksi. B koki A:n mielistelleen vuosien varrella vaihtuneita useita esimiehiään halutessaan uusia tehtäviä ja B:n tulkinnan mukaan sitä kautta myös parempaa palkkaa.</p> <p>Uudet tehtävät edellyttivät A:lta mahdollisuutta kirjallisten töiden tekemiseen, jolloin hän toivoi työrauhaa muilta. Tiimin kolme jäsentä työskenteli samassa työpisteessä, jolloin A:n tekstin naputtelu ja työrauhavaatimus kiristi muiden pinnaa. B epäili A:n kirjoittaessaan kantelevan esimiehelle tiimin sisäisiä asioita, tästä A olikin joskus jäänyt kiinni, vaikka viestien sisältö liittyi useimmiten A:n työ- tai henkilökohtaisiin asioihin. B:n ja A:n välille kehkeytyi koko ajan sanomista, ja A oli ilmoittanut esimiehelleen kokevansa tilanteen työpaikkakiusaamiseksi. A:lle oli tullut tilanteesta työyhteisöperäisiä sairauspoissaoloja.</p> <p>Ongelmiensa jatkuessa B:n mitta tuli täyteen ja hän hakeutui vuorotteluvapaalle vuoden ajaksi, mutta hänen palattuaan ongelmat kuitenkin jatkuivat. Asioita oli yritetty ratkaista 1–2 kertaa vuodessa pidettävissä yhteisessä palaverissa, joissa keskustelu oli kuitenkin riistäytynyt hallitsemattomaksi ja esimies oli lopettanut keskustelun. Muut tiimin jäsenet kokivat esimiehen suosivan henkilöä A:ta näissä tapaamisissa. Pinnan alla olevat asiat eivät olleet poistuneet, vaikka tilanne oli rauhoittunut, kun A siirtyi omasta tahdostaan tekemään töitä toiseen työpisteeseen.</p> <p>Tiimissä oli vuosien aikana ollut vaihtuvuutta. Tiimin kaksi muuta nykyistä työntekijää olivat seurailleet tilannetta ja varoivat ottamasta voimakkaasti kantaa A:n ja B:n välisiin erimielisyyksiin. Omalta osaltaan työyhteisön toimivuuteen vaikutti uuden työntekijän rekrytointi sekä rekrytointiprosessin hoitamiseen kohdistuva arvostelu.</p>	<p>Vuorovaikutus: Syytely, yksityisasiosta puhuminen, selän takana puhuminen, päälle puhuminen, pomottaminen, tiedon salaaminen.</p> <p>Henkilökohtaisuus: Pukeutuminen, sairausloimat, poissaolot.</p> <p>Työtehtävät: Erimielisyydet työtaivoista, työntoito.</p>
---	---	--

5	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Keskusorganisaation johtaja.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Esimies ja alainen (kaksi päähenkilöä ja ylempi johto).</p> <p>Sovittelun tulos: + – (johto ei hyväksynyt sopimusta)</p> <p>Eräässä työyhteisössä vaihtui johtaja (A) keväällä 2007 ja noin puolen vuoden kuluessa hän riitautui erään kokeneen alaisensa (B) kanssa hyvin merkittävällä tavalla. Erimielisyyttä oli monista työhön liittyvistä asioista. Erimielisyydet liittyivät alkuvaiheessa pääasiassa työnjakoon, koska B:n mielestä johtaja A alkoi tehdä hänen vastuualueellaan olevia tehtäviä.</p> <p>Henkilöiden välinen yhteistyö ei toiminut hyvin, eivätkä he pystyneet keskustelemaan ja ratkaisemaan konflikteja, jotka lisääntyivät jatkuvasti. Molemmipuolinen luottamuspuola häittäsi koko yhteisön toimintaa.</p> <p>Ongelmavyöhytti oli hyvin monitahoinen ja vaikea, koska konflikti laajentui koskemaan sukulaisuussuhteita, työyhteisön jäseniä, ylintä johtoa ja koko työyhteisöön kiinteästi liittyvää asumisyhteisöä.</p> <p>Syksyllä 2007 työyhteisön ylin johto lähetti keskusorganisaatiolle B:n mielestä häntä loukkaavan ja yksipuolisesti laaditun kirjeen, jossa pyydettiin apua tilanteeseen. Sovittelualoite tuli siinä yhteydessä keskusorganisaation johdolta, mutta siinä vaiheessa B oli jo irtisanoutunut tehtävästään loukkaavan kirjeen vuoksi. B:n mukaan saaminen sovitteluprosessiin oli sen takia erittäin kovan suostuttelun ja motivointityön takana.</p> <p>Tilanne oli päässyt etenemään varsin hankalaan vaiheeseen, ehkä jo liian pitkälle. Tilannetta oli yritetty ratkaista organisaation sisällä monella eri tavalla, mutta ratkaisuyritykset epäonnistuivat ja päättyivät yleensä uusiin konflikteihin.</p> <p>B katsoi, että yhteisön johto ja keskusorganisaation johto eivät suostuneet kuuntelemaan häntä ja että he syyttivät häntä tapahtuneista yksipuolisesti. Sekä johtaja A että henkilö B olivat olleet yhteydessä keskusorganisaation johtoon ja ilmoittaneet joutuneensa työpaikkakiusaamisen kohteeksi. B oli sitä mieltä, että A kiusaa häntä, koska ei halua keskustella avoimesti tilanteesta. A syytti B:tä perhetaustojensa ja yksityiselämänsä mustamaalaamisesta, koska B levitti tietoa hänen taustoistaan asumisympäristössä. Kumpikin osapuoli oli hyvin syvästi loukkaantunut toisilleen.</p> <p>Tilannetta pahensi merkittävästi ylimmän johdon lähettämä kirje, jossa arvosteltiin melko voimakkaasti B:tä ja A:ta puolusteltiin. B:n mielestä sovittelu myöhästyi pahasti, mutta hän suostui kuitenkin lopulta osallistumaan sovitteluun.</p> <p>B:n mukaan hän oli itse yrittänyt sovittaa anteeksipyyntöin ja keskusteluehdotuksin, mutta toinen osapuoli ei tullut vastaan, vaan pakoili mahdollisia keskustelutilanteita. Sukset menivät ristiin jo alle puolessa vuodessa. B oli työskennellyt samassa työyhteisössä jo 24 vuotta ja oman kertomansa mukaan ilman ristiriitoja useiden esimiesten kanssa.</p> <p>B oli ollut yhteydessä myös työsuojelupiiriin ja ollut kesällä sairauslomalla henkisten kärsimysten takia.</p> <p>Kyseinen konfliktitapaus oli laajuudeltaan varsin merkittävä ja eteni koko asumisyhteisön tietoisuuteen jakaen asukkaita kahteen leiriin kummankin osapuolen puolustajiin ja vastustajiin. Lisäksi tapaus sai julkista huomiota lehtikirjoittelun muodossa kesken sovitteluprosessin.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Lupausten pettäminen, vihjailu, toisen työn dominointi, painostaminen, kirjallisen arvostelun lähettäminen, selän takana puhuminen, puhumattomuus.</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Työnjaon erimielisyydet, yksipuoliset muutokset työn sisältöihin.</p>
---	---	--

6	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Työpaikkalääkäri ja työterveyshoitaja.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Esimies ja alainen (kaksi päähenkilöä) ja muut ryhmän jäsenet.</p> <p>Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä oli tilanne, jossa alainen (A) oli kokenut tulleen jo pitkän aikaa esimiehensä (B) kiusaamaksi. Kiusaaminen oli ilmennyt esimiehen epäasiallisen kielenkäyttönä, henkilökohtaisuuksiin puuttumisina (esimerkiksi huomautteluna A:n ylipainosta). A oli sairastunut pitkään kestäneen kiusaamisen vuoksi ja joutunut sairauslomalle, koska ei kyennyt masennuksen takia työskentelemään, eikä uskaltanut mennä työpaikalle. Esimiehen johtamistyylillä oli ollut autoritaarista ja ahdistanut A:ta monella eri tavalla. A oli ahdistunut muun muassa siitä, että esimies oli jatkuvasti kontrolloinut hänen tekemisiään ja soitellut myös kotiin kontrolloivia puhelinsoittoja. Pahinta olivat ilmeisesti ilkeämieliset huomautukset, jotka saattoivat olla henkilökohtaisesti hyvin loukkaavia.</p> <p>Esimies ei itse ollut tiedostanut kiusanneensa ketään, tai ainakaan hän ei omien puheidensa mukaan ollut havainnut puheidensa ja käyttöksensä vaikutusta. Hänen mielestään A:n sairauteen vaikutti myös fyysinen sairaus, joka A:n kohdalla oli havaittu. Esimies oli luonteeltaan hyvin voimakastahtoinen, mutta myös hyvin ammattitaitoinen.</p> <p>A:n omaiset olivat tilanteesta erittäin huolestuneita, ja aviopuoliso halusi, että myös työsuojelupiirin pitää tutkia kiusaamistilannetta. Sovittelussa oli mukana myös A:n perheenjäseniä.</p> <p>Työterveyshuolto oli järjestänyt tilanteesta muun muassa yhteisen palaverin, mutta tilanne oli ollut kaikilta osin mutkikas ja hankala. Työterveyslääkärin mukaan konflikti oli paha ja oli johtanut jo yhteen uudelleen sijoittamiseen ja tilalle tulleen uuden työntekijän pitkäaikaiseen sairauslomaan ja mielialalääkitykseen. Työpaikkakiusaaminen ilmeni hänen mukaansa lähinnä esimiehen osalta, joka ei tiedostanut toimissaan ongelmia.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Epäasiallinen puhetyyli, henkilökohtaisuuksiin menevä arvostelu, uhkailu ja pelottelu, syyttely, juoruilu sairauslomista, selän takana puhuminen, puhumattomuus.</p> <p>Henkilökohtaisuus:</p> <p>Kotihäirintä työasioista, sairauslomat, läheinen ystävyys.</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Työnjaon erimielisyydet, puutteellinen opastus, nopeat yksipuoliset muutokset työvuoroihin.</p>
7	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Työsuojelupäällikkö.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Työntekijä ja kaksi työtoveria ja taustaryhmät.</p> <p>Sovittelun tulos: + – (toteutus jäi keskeneräiseksi, koska seurantakokousta ei haluttu pitää)</p> <p>Eräässä työyhteisössä henkilö A on kokenut alkuvuodesta 2007 lähtien itsensä työpaikkahäirinnän kohteeksi. Hänellä oli alkuvuoden aikana useita poissaolajaksoja sairauden vuoksi. Hän koki työpaikalle palatuaan kahden henkilön (B ja C) kohtelevan häntä asiattomasti: näiden käytökseen liittyi välttelyä, vähättelyä, juoruilua, töiden mitätöimistä ja jopa vihamielistä kohtelua. Lisäksi joku työtovereista oli soittanut hänelle kotiin ja kertonut, että työpaikalla puidaan hänen poissaolonsa syitä. A kertoi asiasta lähiesimiehille ja työsuojeluvaltuutetulle. Harkittuaan jonkin aikaa hän päätti viedä asian eteenpäin keskustelematta muiden asianosaisten kanssa. Hän katsoi, etteivät hänen voimavaransa riitä yksin tai edes lähiesimiehen tuella käsittelemään ristiriitaista tilannetta kyseisten työntekijöiden kanssa.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Kirjeen kirjoittaminen, vastinekirjeen kirjoittaminen, pahan puhuminen, toisten matkiminen, syyttely, yksityisasiasta puhuminen, joku on aina "oikeassa", vallan käyttö, selän takana puhuminen, sooloiilu.</p> <p>Henkilökohtaisuus:</p> <p>Kotiin soittaminen poissaolot.</p>

<p>Hän kirjoitti henkilöille B ja C kirjeet, joissa hän kuvasi kokemansa kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun.</p> <p>B ja C kirjoittivat vastineet, minkä jälkeen asia käsiteltiin kahdessa yhteisessä kokouksessa, jossa olivat mukana A, B tai C, esimiehet, työsuojeluvaltuutettu ja työsuojelupäällikkö. Järjestettiin siis kaksi erillistä kokousta.</p> <p>A:n ja B:n välille saatiin aikaan sovinto. Molemmat katsoivat mahdolliseksi työskennellä jatkossa yhdessä. Tilanne oli hankalampi C:n kanssa. Hän ei tunnistanut itseään A:n kirjeestä ja kielsi kaiken. Hän oli loukkaantunut eikä ollut puheväleissä A:n kanssa. Kokouksessa ei saatu sovintoa heidän välilleen, eikä C halunnut tai kyennyt tässä vaiheessa antamaan ja pyytämään anteeksi, mihin taas A olisi ollut valmis.</p> <p>Kokouksessa päätettiin molemmille työntekijöille antaa aikaa asian henkilökohtaiseen käsittelyyn eikä heidän tässä vaiheessa katsottu pystyvän työskentelemään työparina työpaikalla. Apua asian henkilökohtaiseen käsittelyyn kehoitettiin hakemaan työterveyshuollon psykologilta ja työsuojeluvaltuutetulta. Päätettiin 3 kuukauden kuluttua kokoontua seurantakokoukseen. Lisäksi ristiriitatilanteita käsiteltäisiin esimiehen johdolla aina tarpeen tullen osastolla.</p> <p>Molemmat kokoukset olivat avoimet ja asialliset. A on kokenut edelleen C:n käyttäytymisen poikkeavaksi (puhumattomuutta, työasioita koskevaan puheeseen reagoimattomuutta). A on tuonut esiin epäilynsä omista voimavaroistaan jumiutuneessa tilanteessa ja joutui sairauslomalle. A ja C tarvitsivat paljon tukea väliensä selvittelyssä, koska heidän näkemyksensä poikkesivat huomattavasti toisistaan. Tavoitteena oli saada heidän välinsä niin normaaleiksi kuin mahdollista, jotta työskentely samalla osastolla olisi mahdollista.</p> <p>Tapauksia ei katsottu niinkään kiusaamiseksi, vaan ristiriitatilanteiksi, jotka olivat päässeet syntymään, koska asioista ei ollut avoimesti keskusteltu. Tilanne on herättänyt osastolla paljon hämmennystä ja keskustelua. Suurin osa henkilökunnasta koki tässä tilanteessa myös itsensä tietyllä tavalla syylliseksi. Siksi monet ihmettelivät, miksi vain näiden kahden työntekijän käyttäytymisen A on ottanut käsiteltäväksi. Koko osaston henkilökunnan tulee nyt uudelleen miettiä omaa käyttäytymistään työpaikalla. Tapaus oli tuonut pinnalle, kuinka paljon selän takana pahan puhuminen, piikittävä huumori ja pelisääntöjen rikkominen oli aiheuttanut mielipahan tunnetta osastolla. Osastolla oli jo aiemmin käsitelty epäasiallista käyttäytymistä kollektiivisesti, mutta yhä uudestaan asia pulpahti esiin ja tällä kertaa henkilöityneinä.</p> <p>A ja C ovat nyt pattitilanteessa. Työyhteisön luontevan toiminnan ja esimiesten työn helpottamisen mutta ennen kaikkea näiden kahden työntekijän itsensä kannalta olisi ensi arvoisen tärkeää saada asialliset välit kyseisten henkilöiden kesken.</p>	<p>Työtehtävät:</p> <p>Ei noudateta pelisääntöjä, ”sovelletut työajat”, omien asioiden hoitaminen työajalla, uusien työtapojen vastustaminen.</p> <p>Muut syyt:</p> <p>Väärin ymmärrykset.</p>
--	--

8	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Työsuojelupäällikkö.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Kaksi työtoveria.</p> <p>Sovittelun tulos: – (toinen osapuoli ei halunnut jatkaa sovittelua)</p> <p>Eräässä työyhteisössä henkilö A oli työtä lopettaessaan pysäköinyt auton jättöpaikalle tyhjentääkseen auton jakotyössä syntyneistä roskista. Paikalle tullut henkilö B työnsi jostain syystä jakokärryn auton avoimna olleen takaoven sisäpintaan. Autossa ollut A nousi autosta säikähtäneenä ja kiroillen tapahtunutta. Kun hän työnsi päänsä autosta ulos, B tarttui A:n kertoman mukaan häntä kurkusta kiinni kaksin käsin. B päästi irti, kun A sanoi soittavansa poliisille. A ei muistanut poliisin numeroa vaan soitti yövalvojalle, joka myös kuuli paikalta jättölaatikolle siirtyneen A:n huutoa.</p> <p>A:ta kuristanut B oli kertomansa mukaan vain tönäissyt kehonsa painolla. B on kirjoittanut tapahtumien kulusta raportin, jonka hän on toimittanut työyhteisön johdolle luettavaksi. Henkilöt olivat jo pitkään aikaa nahistelleet, ja asialla oli jo vaikutusta koko työyhteisöön. Henkilöt olivat halukkaita osallistumaan sovitteluun.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Syyttely, pahan puhuminen, selän takana puhuminen, väkivalta.</p>
9	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Yrityksen johto ja työsuojelupäällikkö.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Työntekijä ja esimies, esimiehen esimies ja taustaryhmät.</p> <p>Sovittelun tulos: – (ylin johto halusi keskeyttää sovittelun)</p> <p>Eräässä työyhteisössä esimiesten ja erään alaisen (A) välille on tullut erimielisyyttä monista työkäyttämiseen liittyvistä asioista. Tilanne on kärjistynyt voimakkaasti viimeisten kahden vuoden aikana. Esimies (B) koki, että A:n voimakastahtoinen ja aggressiivinen käyttäytyminen oli ollut uhkana työyhteisölle ja myös henkilölle itselleen. Esimies oli tehnyt tilanteesta omia tulkintojaan ja aikonut ohjata A:n työterveyshuoltoon mahdollisia hoitotoimenpiteitä varten.</p> <p>Kevään 2007 aikana esimies oli jatkanut keskusteluja A:n kanssa ja antoi hänelle varoituksen työturvallisuusohjeiden täyttämättä jättämisestä. Keskustelussa olivat mukana esimies B:n lisäksi esimies C, työpaikan lääkäri, työterveyshoitaja, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu, henkilöstöpäällikkö ja A:n aviopuoliso. Sen jälkeen A oli toiminut ohjeiden mukaisesti ja itsekin myöntänyt toimineensa väärin, sekä ollut pahoillaan tilanteesta.</p> <p>A koki olevansa työyhteisössä sylkykuppi, koska hän toi työpaikan epäkohtia esille voimakkain sanakäantein ja koska hänen sanomisiaan mitätöitiin tai vähäteltiin. Usein asiat olivat sellaisia, joita työkaverit olivat pyytäneet häntä tuomaan esille, koska eivät itse olleet halunneet. Esimies B totesi, että A:n ei tarvitse tuoda työkavereiden asioita esille vaan heidän täytyisi se itse tehdä.</p> <p>A:n mukaan työterveyslääkärin esityksestä esimiehet B ja C lupautuivat tekemään työpaikkakartoituksen, jonka ajankohdaksi sovittiin alkuvuosi 2008. Työpaikkakartoitus oli hänen mukaansa edelleen tekemättä.</p> <p>Imapiiristä tunnettu työpaikka muuttuisi jälleen viihtyisäksi ja yhteistyökykyiseksi.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Pahan puhuminen, selän takana puhuminen, suoraan sanominen, huutaminen, vihjailleva puhetyyli, vitsit, tönkeä tapa esittää asioita, syyllistäminen, epäkohtien peittäminen, pakottava johtamistyyli, esimiehelle kanteleminen ("vasikointi").</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Varoitukset työkäyttämisestä, "sovelletut työajat", seurataan toisten tekemisiä, radion kuuntelu.</p> <p>Kulttuuri:</p> <p>Näkökulmaerot.</p>

<p>Esimiehen B mukaan A:n käytös huonontui entisestään ja kevään 2008 aikana keskusteluja jatkettiin hänen kanssaan edelleen. Mukana keskusteluissa oli myös A:n suoranainen esimies C, jonka esimiestyötä A oli muun muassa arvostellut. Esimies B antoi A:lle toisen varoituksen tällä kerralla epäasiallisesta käyttäytymisestä työpaikalla. Mukana keskustelussa olivat myös esimies C ja työyhteisön luottamusmies D.</p> <p>A:n mukaan esimies C oli kohdellut häntä epäoikeudenmukaisesti, mitä C ei myöntänyt. C:n mukaan A nosti usein valtavan metelin asioista, jotka eivät hänelle kuuluneet ja syytti moittien työkavereitaan.</p> <p>A oli kokenut tullessa työpaikkakiusatuksi, koska hänen mielestään esimiehet B ja C olivat kohdelleet häntä epäoikeudenmukaisesti ja mitä-töineet hänet työntekijänä, sekä henkilönä jo pitkän aikaa. A:n mukaan epäasiallinen kohtelu häntä kohtaan alkoi reilu vuosi sitten vihjailuna, että hänestä ei pidetä työyhteisössä vaan että osa henkilöstöstä jopa pelkäisi hänen käytöstään.</p> <p>A koki itsensä esimiesten puhuttelun jälkeen järkyttäneeksi ja puolustuskyvyttömäksi. Hänen mukaansa myös lähimmät työkaverit olivat tilanteesta yllättyneitä. A:n mukaan B ei hänen pyynnöistään huolimatta eritellyt, eikä suostunut selvittämään tilannetta tarkemmin. A ei ymmärtänyt toisen varoituksen syytä, koska syytä ei hänelle perusteltu riittävän selkeästi. Tästä vuoksi A joutui järkyttyneenä ja masentuneena jäämään kahden viikon sairaslomalle.</p> <p>A oli kertonut, että hän oli yrittänyt puolustautua tilanteissa tukea saamatta, jolloin hänen käytöksensä oli muuttunut työyhteisössä jopa hänelle itselleen vieraaksi. Hän oli havainnut, että painostus ja mitätöinti olivat alkaneet vaikuttaa työkavereiden mielipiteisiin hänestä henkilönä. Tapausten vuoksi hänen itseluottamuksensa ja omatuntonsa olivat kokeneet kovan kolauksen, eikä hän tiennyt, kuinka tilanteeseen saataisiin ratkaisu.</p> <p>A piti palvelualan työstään, jota hän oli tehnyt jo melkein 30 vuotta. Mielestään hän oli toiminut virheettömästi ja saanut asiakkailta viikoittain kiitosta hyvästä palvelusta. Hän halusi jatkaa työssään ja pyysi, että asia selvitettäisiin, jotta hänen mielestään aiheeton varoitus mitätöitäisiin ja aikaisemmin hyvästä, rennosta ja huumorintajuisesta työi</p>	
--	--

10	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Tehtaan johtaja. Konfliktin osapuolet: Kaksi työtoveria. Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä kahdella henkilöllä oli paljon erimielisyyksiä työnjakoon liittyvistä asioista. Heidän tehtävänsä liittyivät palvelutehtäviin, joiden tekeminen onnistui parhaiten hyvässä yhteisymmärryksessä. Tehtävien rajauksia ei voinut tehdä yksiselitteisesti, vaan tehtävät limittyivät toisiinsa. Ajan mittaan erimielisyydet olivat lisääntyneet ja tilanne oli muuttunut vaikeaksi konfliktiksi. Konfliktiin liittyi sairaslomia, poissaoloja ja selän takana puhumista. Henkilöt eivät enää pystyneet tervehtimään toisiaan eivätkä puhumaan keskenään. Tilanne häiritsi merkittävästi myös muita työyhteisön jäseniä, koska konflikti huononsi ilmapiiriä ja lisäsi jännitettä työyhteisössä. Muut työyhteisön jäsenet jännittivät päivittäin heidän kohtaamistaan.</p> <p>Luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu ja esimies olivat yrittäneet vaikuttaa tilanteeseen. He olivat keskustelleet henkilöiden kanssa ja yrittäneet ratkaista tilannetta. Tilanne parani aina välillä hetkellisesti, mutta muuttui taas jonkin ajan kuluttua huonommaksi.</p>	<p>Vuorovaikutus: Yksityisasiosta puhuminen, huutaminen, alistaminen, pomottaminen, itsekeskeisyys, tiedon pantaaminen, selän takana puhuminen, puhumattomuus.</p> <p>Työtehtävät: Työnjaon erimielisyydet, ei pidetä kiinni työajoista.</p>
11	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Työsuojeluvaltuutettu. Konfliktin osapuolet: Esimies ja alainen, kaksi päähenkilöä ja taustaryhmät. Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä oli erilaisia yhteistyöongelmia kuten puhumattomuutta ja selän takana puhumista. Tilanne oli pahentunut kahden viime vuoden aikana ja konflikti kulminoitui pääasiallisesti kahden henkilön A ja B välille. A koki itsensä työpaikkakiusatuksi, koska B ei tervehtinyt häntä aamuisin, niin kuin kaikkia muista työyhteisön jäseniä. Lisäksi A koki, että esimies C oli puolueellinen ja suhtautui hänen sairaslomiinsa epärankentavasti ja vähättelemällä häntä.</p> <p>Esimies oli pitänyt konfliktin vuoksi useita keskustelutilaisuuksia, mutta asiaan ei tullut muutosta. Esimiehellä oli halu kehittää työyhteisön sisäistä henkeä ja ilmapiiriä paremmaksi.</p> <p>Joitakin työyhteisön jäseniä ärsyttivät A:n poissaolot, jotka tosin johtuivat pääasiassa sairastelusta.</p>	<p>Vuorovaikutus: Puhumattomuus, tervehtimättömyys, selän kääntäminen, selän takana puhuminen.</p> <p>Henkilökohtaisuus: Sairaslomat, poissaolot.</p>

12	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Yrityksen johto.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Päähenkilö ja taustaryhmät sekä esimies ja taustaryhmät.</p> <p>Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä ilmapiiri oli huonontunut vuosien aikana erilaisten konfliktien vuoksi, jotka olivat jatkuneet pitkään ratkaisemattomana. Konfliktit ilmenivät aggressiivisena käyttäytymisenä (huutaminen, hyökkäävä käyttäytyminen), selän takana puhumisena, toisten työsuoritusten seuraamisena, työnjaon erimielisyyksinä, vallankäyttönä ja asioista puhumattomuutena. Erästä voimakasta työyhteisön jäsentä (A) syytettiin työpaikkakiusaamisesta. A oli lisäksi ystävystynyt esimiehen B kanssa, joka häiritsi muista työyhteisön jäseniä. Jotkut työyhteisön jäsenet kokivat, että esimies on puolueellinen johtamistyössään. Jotkut työyhteisön jäsenet arvostelivat A:n toimintaa liian autoritaariseksi. A ei kuitenkaan monien vuosien aikana ollut saanut palautetta toiminnastaan, vaan keskustelua käytiin taustalla hänen huomaamattaan selän takana.</p> <p>Ilmapiiri työyhteisössä oli huonontunut ja aiheuttanut mm. sen että sairauspoissaolot olivat lisääntyneet. Syksyllä 2006 työyhteisössä järjestettiin työtyytyväisyyskysely, jonka tulokset esimies B esitteli henkilöstölle vuoden 2007 alkupuolella.</p> <p>Keväällä 2007 työtyytyväisyyskyselyn tuloksia käytiin läpi useissa henkilöstön kokouksissa ja päätettiin palkata kehittämistyötä johtamaan ulkopuolinen konsultti. Kevään 2008 aikana koko työyhteisö kokoontui kerran kuukaudessa työyhteisön kehittämisprojektiin.</p> <p>Eräässä kokouksessa keväällä 2008 A joutui poistumaan työtehtäviin kesken istunnon. Esimies B halusi ottaa puheeksi ystävyytensä kyseisen työntekijän kanssa. Myös esimies joutui poistumaan ennen kokoontumisen päättymistä työtehtäviin. Kokoontumisessa oli käyty keskustelua poistuneen työntekijän roolista työyhteisössä, minkä vuoksi ilmapiiri työyhteisössä kiristyi merkittävästi.</p> <p>Tilanne johti joidenkin työyhteisöön kuuluvien henkilöiden pahoinvointiin ja sairauspoissaoloihin.</p> <p>Esimies B oli yhteydessä työterveyshoitajaan, työyhteisön johtoon ja työsuojeluvaltuutettuun. Työyhteisön työhyvinvoinnin tila ja tilanteen auttaminen siirtyi työterveyshuollon hoidettavaksi. Työterveyshuolto järjesti uuden kirjallisen työtyytyväisyyskyselyn henkilöstölle. Kyselyyn vastattiin nimettömänä.</p> <p>Työterveyspsykologi teki yhteenedon kyselyn tuloksista ja se esiteltiin henkilöstölle keväällä 2008. Paikalla oli myös työyhteisön henkilöstöpäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, työterveyshoitaja ja työterveyspsykologi.</p> <p>Kesän 2008 aikana kaksi työyhteisön työntekijää ilmoitti siirtyvänsä toisen työnantajan palvelukseen. Työyhteisön esimies B siirtyi työyhteisön sisällä muihin tehtäviin.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Oikeassa oleminen tarve, huutaminen, hyökkäävä käyttäytyminen, voimakkaat mielipiteet, piilotettu vallankäyttö, yksityisasiasta puhuminen, kirjallisen arvostelun lähettäminen, asioiden kärjistäminen, puhumattomuus, tervehittäjämyyden, selän takana puhuminen.</p> <p>Henkilökohtaisuus:</p> <p>Läheinen ystävyys, johtajuuden puute.</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Seurataan toisten tekemisiä, työnjaon erimielisyydet, toisten työasioihin puuttuminen, uusien työtapojen vastustaminen.</p> <p>Muut tekijät:</p> <p>Tilannetajun puute.</p>
----	---	---

13	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Työyhteisön kehittämisspäällikkö ja johto.</p> <p>Konfliktin osapuolet: Esimies ja alainen, alainen ja toinen työntekijä, taustaryhmä</p> <p>Sovittelun tulos: – (eräs osapuoli ei halunnut jatkaa sovittelua eikä kohdata toisia osapuolia)</p> <p>Eräässä työyhteisössä on palvelutiimi, jossa on viisi miestä ja yksi nainen (henkilö A).</p> <p>Ongelmia – lähinnä keskinäisiä käytösongelmia – oli työyhteisössä ollut ennenkin, mutta erittäin tulehtuneeksi tilanne oli kehittynyt vuoden 2008 kevään ja kesän aikana A:n, lähiesimiehenä toimivan henkilö B:n ja työtoveri C:n kesken.</p> <p>A oli jo pariin otteeseen ollut tästä syystä sairaalomalla. Muut työkaverit ovat yrittäneet pysyä avoimista konflikteista erossa.</p> <p>Perinteisen esimiestyön työkalupakki ei antanut riittäviä välineitä tämän tyyppisen tilanteen laukaisemiseen siten, että työrauha olisi palannut ja tiimin yhteistyökyky parantunut. Ylemmän esimiehen puhutellut eivät vaikuttaneet ja osapuoliin oli todennäköisesti varastoitunut ajan myötä melkoisia jännitteitä.</p> <p>Muutoin tilanne vaikutti tyyppiseltä sovittelutilanteelta, jossa osapuolet piti saada samalle viivalle ja asioista sovittaisiin kirjallisesti.</p> <p>Työyhteisön johtaja X tuki sovittelun ideaa ja oli valmis kokeilemaan työyhteisösovittelua käytännössä. Lisäksi koulutusspäällikkö Y oli valmis järjestämään työyhteisön sisäistä koulutusta, jos sovittelu koettaisiin hyväksi ja kouluttaja löytyisi.</p> <p>A oli kesällä 2008 vielä sairaaloman myöhentämällä kesälomalla. A oli luonteeltaan erittäin aran tuntuinen, mutta suostui työyhteisön johtajan kanssa puhuttuaan tulemaan infotilaisuuteen ja osallistumaan sovitteluun siinä määrin kuin jaksaa ja pystyy.</p> <p>Myöhemmin A ei suostunutkaan tulemaan paikalle yhteiseen sovitteluun, vaikka myös työterveyslääkäri kannatti sovitteluun osallistumista. Muut työyhteisön jäsenet olivat halukkaita sovittelun jatkamiseen.</p>	<p>Vuorovaikutus:</p> <p>Puhumattomuus, selän takana puhuminen, oikeassa olemisen tarve, jyrkät mielipiteet, arvostelu, huutaminen, halventavat kommentit, aggressiivinen johtamistyyli, aggressiivinen käyttäytyminen, valehtelevinen, uhkailu.</p> <p>Henkilökohtaisuus:</p> <p>Sairaslomat.</p> <p>Työtehtävät:</p> <p>Töiden valikointi, töiden delegointi.</p>
----	--	--

14	<p>Sovittelualoitteen tekijä: Esimies. Konfliktin osapuolet: Kaksi työoveria. Sovittelun tulos: +</p> <p>Eräässä työyhteisössä henkilö A ja henkilö B toimivat samantyyppisissä asiantuntijatehtävissä. Vuosien kuluessa heidän keskinäinen yhteistyönä oli käynyt vaikeammaksi selvittämättömien kiistojen takia, mikä oli johtanut myös heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa kiihtymiseen.</p> <p>A oli kokenut, että B oli tullut hänen vastuualueelleen ja hyödyntänyt sitä omassa työssään sekä muissa projekteissa. A vaali tarkkaan oman erityisosaamisensa reviiiriä ja tulkitseviin ylitykset sekä B:n kyvykkyyden verkostoitua alueellisten rahoittajien kanssa avoimeksi kilpailuasetelman lietsomiseksi. Konfliktien syntymisen alkuvaiheessa ja B:n toimiessa yksikön esimiehenä A syytti B:tä yhteisten resurssien omimisesta tämän omalle vastuualueelle, mikä vahvisti tulkintaa kilpailuasetelmasta. B:n tulkinnan mukaan ongelmat kärjistyivät yhteisessä projektissa, jossa hän sai paikallista mediajulkisuutta A:n jäädessä julkisuuden ulkopuolelle.</p> <p>B ei kokenut rakentaneensa kilpailuasetelmaa ja hän olikin valmis tekemään yhteistyötä A:n kanssa sen sijaan, että saisi olla koko ajan varuillaan hänen kanssaan. B:tä häiritsi A:n nuiva käyttäytyminen häntä kohtaan tervehtimisen ja yhteisen keskustelun välttely, sekä erityisesti yhteistyöhaluttomuus kaikissa työyhteisön toimintaan liittyvissä asioissa.</p> <p>Välttämätön kommunikointi hoidettiin sähköpostin välityksellä eikä konfliktien käsittelyä ja yhteistoimintaa hoidettu kasvokkain. Tilannetta vaikeutti entisestään A:n vähäinen läsnäolo työpaikalla. B oli yrittänyt elvyttää yhteistyötä ja pitää työyhteisön asiantuntijatoimijoiden välistä yhteistyötä keskeisenä työyhteisön eloonjäämisen keinona. A hylkäsi johdonmukaisesti henkilö B:n tekemät yhteistyöaloitteet, vetäytyi siilipuolustukseen ja eristäytyi entisestään. A perusteli käyttäytymistään luottamuksen ja selkeiden yhteistoimintaan liittyvien pelisääntöjen puuttumisella.</p> <p>Työyhteisön esimies C oli huolestunut konfliktin jatkumisesta ja pelkäsi sen leviävän koko työyhteisöä koskevaksi. Konflikti vaaransi työyhteisön perustehtävän hyvän hoitamisen ja esimies halusi saattaa tilanteen sille tasolle, että työyhteisö voisi säilyttää asemansa haasteellisessa kilpailutilanteessa. Esimies oli hakenut tukea tilanteeseen järjestämällä mm. työyhteisön kehittämispäivän, jonka yhteydessä konfliktienhallinnan todettiin olleen keskeinen yksikön kehittämisen kohde.</p>	<p>Vuorovaikutus: Takanapäin puhumista, haukkumista, ei katsota silmiin, ei tietoa missä alainen oli, vihjailu, piikittely.</p> <p>Työtehtävät: Yhteistyön pelisäännöt eivät toimi, epäselvät vastuut projekteissa.</p>
----	--	---

Edellä olevasta taulukosta 13 selviää, että konfliktien osapuolet jakaantuvat yleensä päähenkilöön tai päähenkilöihin. Heillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat keskeisesti konfliktitilanteessa jonkun toisen kanssa. Työyhteisö jakautuu usein myös taustaryhmiin, jotka tukevat ja ovat jonkun päähenkilön puolella. Kaikkein suurimpana syynä konfliktien syntymiselle näyttää olevan erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat. Tässä

suhteessa tapaukset eivät näytä eroavan toisistaan merkittävästi. Myös henkilökohtaisia syitä ja työtehtäviin liittyviä syitä esiintyy merkittävässä määrin. (Vrt. Työterveyslaitos 2000; Wall & Callister 1995.)

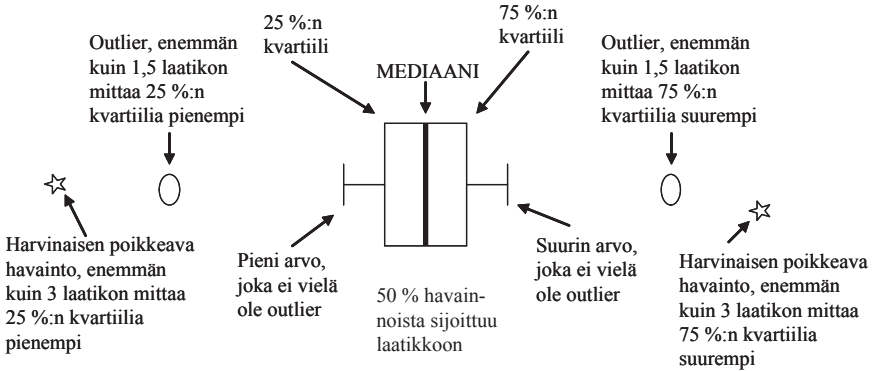
Sovittelutilanteen vaikeusastetta tai sovittelussa onnistumista on vaikeata arvioida tai ryhmitellä. Yllättävän vaikealtakin tuntuva tilanne voi muuttua sovittelun aikana jonkun osapuolen kommentin tai ehdotuksen myötä positiiviseen suuntaan ja päätyä hyvään sovintoratkaisuun kuten esimerkiksi tapaus 6 osoitti. Toisaalta etukäteen helpolta vaikuttava konflikti voi osoittautua ratkaisemattomaksi kuten tapaus 8 osoitti. Tapaus 8:n perusteella voidaan myös päätellä, että kahdenkeskinen konflikti on usein vaikeampaa ratkaista kuin useamman henkilön konflikti.

Kahdenkeskinen konflikti näyttää muuttuvan helpommin argumentoivaksi kinasteluksi kuin useamman henkilön ryhmässä, jossa tuotetaan enemmän erilaisia näkökulmia tilanteen ratkaisemiseksi. Suuressa ryhmässä (yli 15 henkilöä) konfliktin ratkaisu voi muodostua raskaaksi ja uuvuttavaksi, ja ratkaisun löytyminen yhdessä sovitteluistunnossa saattaa tuottaa vaikeuksia, koska vuorovaikutukseen käytettävä aika pitenee, kuten tapaus 7 osoitti. Sovittelun epäonnistuminen johtui tapauksissa 8 ja 13 siitä, että joku osapuolista ei halunnut jatkaa sovittelua. Tapauksessa 9 yrityksen ylin johto keskeytti sovittelun.

7 Analyysin tulokset

Toimivuus- ja vaikuttavuuskyselyillä haluttiin tutkia sovittelun soveltuvuutta ja oppimisvaikutuksia työyhteisön konfliktien ratkaisemisessa työyhteisöissä. Näiden kyselyjen perusteella vastataan tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen alaongelmaan. Samalla tutkittiin myös sovittelu-prosessin kehittämistarpeita. Tietoja kerättiin sovittelun osapuolilta ja sovittelijoilta. Konfliktien yhteydessä tapahtuvaa johtamista tutkittiin tutkimustapausten sovittelun erivaiheissa äänitetyn aineiston avulla, mikä tarkoittaa tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan vastaamista.

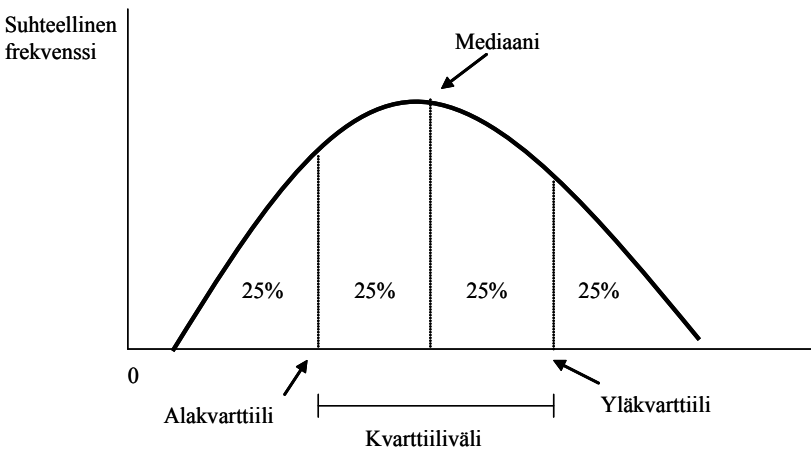
Toimivuuskyselyn (t-kyselyn) ja vaikuttavuuskyselyn (v-kyselyn) tulokset tulkitaan laatikkojanakuvion BoxPlot -kuvion avulla (McGill, Tukey & Larsen, 1978) kuvattuna (kuvio 13). Laatikkojanakuviota tulkitaan seuraavasti: Laatikon (box) sisäinen alue sisältää 50 % havainnoista. Laatikon vasen reuna on nimeltään alakvartiili, eli järjestetyn aineiston se piste, jota pienempiä arvoja on 25 %. Laatikon oikea reuna on nimeltään yläkvartiili, eli järjestetyn aineiston se piste, joita pienempiä arvoja on 75 %. Laatikon jakava paksu viiva kuvaa mediaania, eli keskimmäistä havaintoarvoa. Viikset (whiskers) kuvaavat vaihteluväliä, kun voimakkaasti muusta joukosta poikkeavat arvot jäävät ulkopuolelle. Ympyrä ja tähtimerkit kuvaavat selvästi poikkeavia havaintoja (outlieri-arvoja).



Kuvio 13. BoxPlot -kuvan kaavamainen esitys (McGill ym. 1978; SPSS 1999a, 41)

Outlieri -arvojen laskentasääntönä on, että ympyrät poikkeavat yläkvartiilin yläreunasta ja alakvartiilin alareunasta puolitoista laatikon pituutta (= kvartiiliväli) ylöspäin tai alaspäin. Tähtimerkeillä poikkeaman kvartiiliväli on kolme laatikon pituutta. Nämä tähdillä merkityt havainnot ovat nimeltään extreme-outliereita. Laatikkojanakaavion arvoja tulkitessa täydennetään tietoja kyselylomakkeilla kerätyn laadullisen aineiston avulla.

Mittaustulosten hajonta voidaan kuvata myös käyrän avulla (ks. kuvio 14). Kvartiilitiliväli (interquartile) on väli alakvartiilista yläkvartiiliin ja kvartiilitilivälin pituus (interquartile range) ilmoittaa tämän välin pituuden. Puolet havainnoista sijaitsee kvartiilivälillä.



Kuvio 14. Alakvartiili, yläkvartiili ja kvartiiliväli. (Heikkilä 1998, 85)

Laatikkojanakuviota on käytetty tässä tapauksessa sen takia, että niiden perusteella voidaan nähdä havaintojen jakauma kunkin kysymyksen kohdalla ja kuvaukset pystytään esittämään kohtuullista tilankäyttöä vaativalla tavalla. Kuvioista nähdään numeeristen arvojen lisäksi kunkin tapauksen tilanne erikseen ja suhteessa muihin tapauksiin, taustamuuttujien kuten esimerkiksi roolin ja sukupuolten erot sekä harvinaisen poikkeavat havainnot (outlierit). Outlierien perusteella voidaan arvioida ja tulkita yksittäisiä tilanteita paremmin, kun tiedetään vastaajan taustat ja liittymät kokonaistilanteeseen. Kuvioita ei kuitenkaan esitetä erikseen tulosten tulkinnan tekstiyhteydessä vaan liitteinä lähinnä luettavuuden ja tilankäytöllisistä syistä.

7.1 Sovittelun toimivuus työyhteisön konfliktien ratkaisussa

Tässä luvussa käsitellään sovitteluprosessin toimivuutta työyhteisössä. Laatikkojanakuvioiden numeeriset arvot perustuvat kyselylomakkeiden järjestyslukuasteikkoon seuraavasti:

1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = jossain määrin, 4 = melko hyvin, 5 = erittäin hyvin.

Kutakin kysymystä on analysoitu erikseen BoxPlot -kuvion ja osallistujien sanallisten kommenttien perusteella. Keskeisimmät kuviot esitetään liitteissä 10–15 ja kaikki tähän tutkimukseen liittyvät kuviot on esitetty Tyso-kehityshankkeen loppuraportissa (Pehrman 2009).

Vastaajien kommentit eli alkuperäisilmaukset on koodattu tekstin yhteyteen. Esimerkiksi koodissa (T7–57) T7 on tapauksen numero ja 57 vastaajan numero. Vastausten määrät vaihtelevat eri tapauksissa³⁴ tapauksen osallistujamäärän mukaan ja muista syistä, esimerkiksi koska että vastaaja ei ole halunnut tai huomannut vastata kaikkiin kysymyksiin. Jos vastaajien määrä on hyvin pieni, esimerkiksi 3 vastausta, sen pohjalta ei tietenkään voi tehdä niin merkittäviä johtopäätöksiä kuin suurempien vastaajamäärien perusteella. Vähäisistä vastausmääristä huolimatta analyysissa on kuitenkin noussut esiin myös tilastollisesti merkitseviä eroja eri muuttujien välisissä vertailuissa. Määrällistä vastausten tarkastelua on analyysissa laajennettu laadullisten tuloksien avulla. Seuraavassa työyhteisösovittelun toimivuutta tarkastellaan lomakekysymysten 11 – 17 mukaisessa järjestyksessä (ks. liite 3).

³⁴ Vastausten määränvaihtelua on selvitetty tarkemmin liitteessä 23.

7.1.1 Osallistujien motivointi

*Osallistujien motivoinnissa*³⁵ sovitteluun onnistuttiin yleisesti ottaen hyvin. Mediaani on seitsemässä tapauksessa yhdeksästä 4 (melko hyvä), joten motivoinnissa on onnistuttu yleisesti ottaen hyvin. Parhaiten motivoinnissa onnistuttiin tapauksen 6 kohdalla ja huonoinen tapauksessa 7, jossa kritiikki kohdistui lähinnä puutteelliseen tiedottamiseen ja väärin ennako-odotuksiin. Osallistajat kommentoivat sovittelutilannetta muun muassa seuraavasti: Osanottajat kommentoivat sovittelutilannetta mm. seuraavasti:

”Miksi kaikki olivat paikalla?” (T7-57)

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

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

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

Sovittelun valmisteluvaiheeseen tapauksessa 7 osallistui vain osa paikalla olleista (12 henkilöä 30:stä), mikä osaltaan saattoi vaikuttaa siihen, että kaikki eivät tienneet riittävän hyvin sovittelun tarkoitusta. Haastattelujen lista oli tehty sillä perusteella, että mukaan otettiin vain ne, jotka esimiesten näkemysten mukaan olivat parhaiten konfliktitilanteesta tietoisia. Kaikille haastattelussa mukana olleille kerrottiin sovittelun tarkoitus ja myös sovittelun ohjauksen periaatteet. Sovittelijat pyrkivät ohjaamaan sovittelua fasilitatiivisesti, mutta osallistava tyyli ei ilmeisesti miellyttänytkään konfliktin osapuolia.

Kommenttien perusteella voi päätellä, että osalliset olisivat halunneet voimakkaampaa ohjausta, eli juuri sellaista ohjausta, johon sovittelussa ei tietoisesti pyritä. On todennäköistä, että osapuolet olivat omassa työyhte-

³⁵ Mediaanin vaihtelu 2–4, 7:ssä tapauksessa 9:stä mediaani 4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

sössään tottuneet siihen, että konfliktitilanteessa ulkopuolinen asiantuntija tai esimies ratkaisee konfliktin ja antaa tarkat ohjeet tilanteen muuttamista varten. Merkille pantavaa oli vielä se, että ohjaustapaan liittyvä voimakas kritiikki esiintyi vain tapauksessa 7.

Näkemykset eroavat selkeästi myös osapuolten ja sovittelijoiden vastausten kesken. Sovittelijat ovat yleisesti ottaen arvioineet prosessin onnistuneen melko hyvin tai erittäin hyvin. Oma käsitykseni tutkijana oli varsin myönteinen, kun seurasin sovitteluprosessia. Tarinakerros kesti varsin pitkään (noin 2 tuntia), koska paikalla oli 30 henkilöä. Kaikki puheenvuorot olivat avoimia ja rakentavia. Ainakin ulkopuolisena tutkijana sain sellaisen vaikutelman. Sovittelun tarinavaihe ei mielestäni juuri paremmin voi edetä. Myös yhteinen keskustelu näytti etenevän hyvin. Sitä, että osapuolet eivät olleet tyytyväisiä sovittelun ohjaukseen ja yleensä koko sovittelun toteuttamiseen, oli erittäin vaikeata havaita tai päätellä osallistujien kasvojen ilmeistä, kommentteista tai äänensävyistä.

7.1.2 Ratkaisukeskeisyyden rakentaminen

*Ratkaisukeskeisyyden toteutumisessa*³⁶ onnistuttiin melko hyvin. Mediaani on viidessä tapauksessa yhdeksästä 4 (melko hyvä), joten ratkaisukeskeisyyden rakentamisessa on onnistuttu melko hyvin. Parhaiten toimittiin tapauksessa 10, jossa oli henkilömäärältään pieni työyhteisö (4 henkilöä). Heikoimman arvioinnin saa jälleen tapaus 7, jonka sovittelua haittasivat monet tekijät.

”Täysin hukassa, mitä piti ratkaista. Mielestäni piti ratkaista, miksi henkilö A ei suostu tekemään minkäänlaista yhteistyötä kanssani, eikä todellisuudessa henkilö B:kään, vaikka julkisesti ja muiden läsnä ollessa vakuuttaa muka pystyvänsä. Minä sen todellisuuden kanssa elän eli ei kuunnella raporttejani, ohitetaan tiedon kulussa, halvennetaan ammattitaitoani. Jos jokin asia naurattaa kahvihuoneessa, piikitellään heti, että nauraminenhan on heiltä kielletty työpaikalla jne.” (T7-57)

36 Mediaanin vaihtelu 2–4, 5:ssä tapauksessa 9:stä mediaani 4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

”Tapahtuneen seurauksia ei ole myönnetty, joten vaikea varmaan rakentaa ratkaisua.” (T7-58)

”Tulevaisuusnäkökulman sijaan takerruttiin usein epäolennaisiin seikkoihin, esim. keskustelu ns. pikkupomoista.” (T7-64)

”Hätäinen eteneminen ratkaisuun. Aika loppui kesken. Porukka on väsynyt.” (T7-67)

”Ei löydetty. Toinen osapuoli on siirtynyt hetkeksi muualle. Tilanne ”on hold”.” (T7-68)

Tapauksessa 7 konflikti oli jatkunut pitkään ja pääosapuolet eivät olleet halukkaita kahdenkeskiseen keskusteluun. Haastattelujen mukaan väärinymmärryksiä ei ollut avoimesti käsitelty, ja osapuolten välillä oli suuri epäluottamus. Joissakin puheenvuoroissa tuli esille esimerkiksi se, että toiset työntekijät esiintyvät niin sanottuina pikkupomoina. Vastaajien mukaan asia ärsytti monia, mutta joillekin asia ei ollut tärkeä, koska ”pomotus” ei kohdistunut kaikkiin työyhteisön jäseniin. Kommenttien ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että osapuolet olivat väsyneitä pitkän keskustelun jälkeen ja ratkaisun etsiminen koettiin hätäiseksi yhteisen keskustelun viimeisenä vaiheena.

7.1.3 Yhteinen viestintä ja yhteisöllisen tietoisuuden rakentaminen

*Kuuntelu*³⁷ sovitteluprosessissa onnistui melko hyvin. Tapauksissa 6, 4, ja 12 arviot sijoittuvat mediaaniin (4) joitakin poikkeavia havaintoja lukuun ottamatta. Myös tapauksessa 7 kuuntelu on onnistunut kohtalaisesti (mediaani 4), joskin joku osallistujista kommentoi:

”Tuntui, että sovittelijat kuuntelivat, mutta toisaalta vaikutti siltä, etteivät he ymmärtäneet kuulemaansa kovin hyvin. Ajattelen tämän johtuvan työmme luonteesta, joka lienee vieras sovittelijoille.” (T7-64)

³⁷ Mediaanin vaihtelu 3–4. 5:ssä tapauksessa 9:stä mediaani 4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Mainittu henkilö oli kuitenkin antanut kuuntelusta arvion 4 (melko hyvä). Kommentin perusteella voidaan tulkita, että sovittelijan pitäisi olla jokaisen alan asiantuntija pystyäkseen tulkitsemaan erilaisia tilanteita sovittelun aikana ja sovittelijan vaihtolo saatetaan tulkita niin, että sovittelija ei ymmärrä kuulemaansa riittävän hyvin. Erittäin huono arvio on eräältä osallistujalta, joka oli kaiken kaikkiaan melko tyytymätön sovittelun toivuuteen.

Toisten mielipiteiden ymmärtämisessä onnistuttiin hyvin. Mediaani on kaikissa tapauksissa 4 (melko hyvä). Tapauksissa 6 ja 12 kaikki arviot sijoittuvat mediaaniin tai sen yläpuolelle. Erittäin hyvät poikkeavat arvot ovat sovittelijan ja työsuojeluvaltuutetun antamia.

”Valitettavasti oli vielä osa aika hiljaa.” (T11-91)

”Epäily jäi, ymmärsikö kaikki osapuolet ja halutaanko aidosti lähteä kehittämään omia taitoja.” (T6-55)

Etenkin suuremmissa ryhmissä jotkut eivät halua lähteä mukaan avoimeen keskusteluun ainakaan sovittelun ensimmäisellä kerralla. Työyhteisöjen kokoukset ja palaverit eivät ole kovin avoimia, vaan niitä johdetaan useimmiten melko johdonmukaisesti, autoritaarisesti ja määrätietoisesti. Ihmiset ovat vuosien aikana oppineet olemaan hiljaa ja välttämään avointa keskusteluilmapiiriä. Kun konfliktit ovat kestäneet pitkään, ihmiset ovat alkaneet sopeutua tilanteeseen ja ovat ainakin osittain menettäneet uskonsa siihen, että myönteisiä muutoksia voi tapahtua ihmisten käyttäytymisessä.

Omat mielipiteet saatiin tuotua esille pääasiallisesti hyvin. Mediaani on seitsemässä tapauksessa 4. Esimerkiksi tapauksessa 12 voidaan nähdä suuri ero osallistujien mielipiteiden jakautumisessa. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,104$, $p = 0,049$. Parhaiten kokivat saaneensa mielipiteensä esille sisäiset tukihenkilöt ja huonoimmin kiusaamista kokevat ja kiusaajiksi syytetyt. Myös ulkoiset tukihenkilöt antoivat hyvän arvion ja konfliktityöyhteisön jäsenet ja sovittelijat sijoittuivat ääripäiden välille. Näyttää siltä, että osapuolet voivat kokea saman sovitteluprosessin aikana tilanteita hyvin eri tavalla.

”Jotkut asiat olisin vielä halunnut sanoa. Keksin asiat vasta jälkeensä.” (T7-68)

Kommentin perusteella voidaan arvioida, että jos joku ei ole mielestään saanut tuoduksi mielipidettään riittävän hyvin esiin, asia jää todennäköisesti painamaan mieltä. Joskus voi käydä niinkin, että asiat eivät tule mieleen prosessin aikana, vaan vasta myöhemmin. Tätä voisi kutsua myös jälkireflektoinniksi, joka on merkki siitä, että jonkinasteinen oppimisprosessi on käynnistynyt.

7.1.4 Osapuolten voimatasapainon saavuttaminen

Osapuolten voimatasapainon ylläpitäminen toimi melko hyvin. Mediaani on kuudessa tapauksessa yhdeksästä 4 (melko hyvä). Parhaiten onnistuttiin tapauksissa 6 ja 12.

”Hiljaisimpien haastaminen suorilla kysymyksillä.” (T4-35)

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

”Vääriä termejä käytettiin! Kyseessä oli ristiriitatilanne. Jotkut luulivat että kyseessä on kiusaaminen”. (T7-68)

Voimatasapainon ylläpitäminen on yksi sovittelijan päätehtävistä. Tilanne on sitä haasteellisempi, mitä suuremmasta ryhmästä on kysymys. Jos kommentit ovat asiattomia, tilanteeseen tulee reagoida nopeasti ja estää esimerkiksi henkilökohtaisten loukkausten tekeminen. Tilanteet tulevat monesti niin yllättäen ja nopeasti esiin, että kaikkiin tilanteisiin ei pysty reagoimaan. Hiljaisimpia tulee haastaa keskusteluun suorilla kysymyksillä. Pieneltä tuntuvat asiatkin saattavat ärsyttää. Kiusaamisen sijaan osallistujan mielestä olisi pitänyt puhua ristiriitatilanteesta.

7.1.5 Sovittelun luotettavuus

Sovittelun luotettavuus oli suurimmillaan tapauksessa 12. Sovittelu koettiin luotettavaksi³⁸ tapahtumaksi. Mediaani on seitsemässä tapauksessa yhdeksästä 4 (melko hyvä). Ainoastaan tapauksessa 7 oli huonoja arvioita yli 25 % ja tapauksessa 9 jonkin verran.

”Kaikkea muuta kuin luotettava ilmapiiri. En tiedä parannusehdotuksia, on vaan jo tapahtunut niin paljon, etten jaksa luottaa.” (T7-58)

”Kaikki yrittivät puhua ”sydäimestä”. Ainakin siltä tuntui.” (T7-68)

”Kaikkea muuta kuin luotettava ilmapiiri. En tiedä parannusehdotuksia, on vaan jo tapahtunut niin paljon, etten jaksa luottaa.” (T7-58)

”Kaikki yrittivät puhua ”sydäimestä”. Ainakin siltä tuntui.” (T7-68)

Pitkään jatkunut konfliktitilanne vähentää luotettavuutta työyhteisössä ja luottamuksen uudelleen rakentaminen vaatii systemaattisia toimenpiteitä ja useimmiten paljon aikaa. Sovitteluprosessi voi olla onnistuessaan yksi toimiva keino luottamuksen rakentamiselle. Onnistuminen vaatii kuitenkin kaikkien osapuolten myönteistä suhtautumista ja avointa ja rakentavaa vuoropuhelua eri osapuolten kesken.

7.1.6 Osapuolten kasvojen säilyttäminen

Osapuolten kasvojen säilyttämisessä onnistuttiin³⁹ parhaiten tapauksessa 6. Huonoimmin onnistuttiin tapauksessa 7, jossa osapuolet kommentoivat muun muassa seuraavasti:

”Koen, että mainettani ja kunniaani on mitä karkeimmalla tavalla loukattu. Esitettiin syytöksiä totuutena, joita en ole tehnyt.” (T7-57)

”Ei onnistuttu! Kasvot menivät monelta.” (T7-58)

38 Mediaanin vaihtelu 3,5–4. Mediaani on seitsemässä tapauksessa yhdeksästä 4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

39 Mediaanin vaihtelu 2–4. Mediaani on viidessä tapauksessa yhdeksästä 4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

”Tässä osoitettiin sormella ihmisiä kun meidän piti puhua koko työyhteisöstä.” (T7-68)

”Yksityisasioiden käsittely olisi saanut jäädä pois.” (T4-33)

”Kun eräessä vaiheessa lähes koko työyhteisö ruoti yhden kollegan työtapoja, sairaslomia sekä persoonallisuutta, sovittelijoiden olisi pitänyt edes tarkistaa, pitävätkö väitteet paikkansa.” (T7-64)

”Pitäisi olla lisää aikaa emootioiden käsittelyyn.” (T4-35)

Kommentin tapauksessa henkilökohtaisia asioita oli käsitelty jo haastatteluvaiheessa, jossa hän oli tuonut niitä itsekin esille. Taustalla olevat yksityisasiat vaikuttivat merkittävästi siihen, että konflikteja oli tullut työryhmässä osapuolten välille. Sovittelutilanteessa oli vaikea havaita, milloin keskustelua olisi pitänyt rajata pois yksityisasioiden puolelta. Kielteisten kommenttien ennakointi on käytännössä vaikeaa, ja niiden esiintulo on melko mahdotonta estää. Kaikesta huolimatta sovittelijoiden on jatkuvasti tarkkailtava tilannetta, jotta ihmiset eivät kokisi epäoikeudenmukaista kohtelua. Tunteiden käsittelyyn pitäisi varata aikaa.

7.1.7 Sovitteluprosessin ohjaaminen ja johtaminen

Ongelmanratkaisu osapuolten kesken toteutui hyvin⁴⁰. Parhaiten konfliktin ratkaisussa onnistuttiin tapauksessa 6, jossa poikkeavan huonon arvion antoi eräs kiusaajaksi koettu henkilö. Hänen mielestään kaikkia asiaan vaikuttavia tekijöitä ei käsitelty riittävästi, kuten kiusaamista kokevan terveydentilaa. Hänen mukaansa sekin asia vaikutti osaltaan konfliktin syntymiseen. Kiusaamista kokenut henkilö oli kuitenkin käynyt työterveyshuollossa ja saanut asianmukaista hoitoa. Lisäksi pyyntö sovittelusta tuli tässä tapauksessa työterveyshuollosta.

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

40 Mediaanin vaihtelu 2–4. Mediaani on kahdeksassa tapauksessa yhdeksästä 3–4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutki-
muksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Huonoin tulos saavutettiin jälleen tapauksessa 7 (mediaani 2).

”Näen asian siten, että Sovittelufoorumien henkilöt eivät ymmärtäneet koko asiasta tai sen syvyydestä sekä laajuudesta yhtään mitään”.
(T7-57)

”Koska sovittelijat kiinnostuivat itse konfliktiin liittymättömistä ongelmista, ne saivat suhteettoman paljon tilaa sovittelussa. Ei vaikuttanut siltä, että pyritään ratkaisemaan konflikti siten, että osapuolet voisivat työskennellä yhdessä. Osapuolet jäivät oman onnensa nojaan ja siten he kaikki sanoivat kokeneensa kasvojen menetyksen.” (T7-64)

Eri kysymyksissä näyttää tulevan samantyyppistä kritiikkiä sovittelijoita ja sovittelua kohtaan nimenomaan tapauksen 7 osapuolilta. Kritiikki on lähtöisin jatkuvasti samoilta henkilöiltä.

”Ei ollut joko eväitä tai sitten ei ole tahtoa?!” (T7-58)

”Yhteisön yhteisistä asioista oli helppo keskustella.” (T7-67)

Tapauksessa 12 myönteisesti poikkeavat havainnot ovat toisen sovittelijan ja tukihenkilön antamia. Tämä osoittaa jälleen kerran sen, että sovittelijoiden näkemykset poikkeavat osapuolten näkemyksistä koko arvioinnin ajan. Sovittelijoiden arviointiin saattaa vaikuttaa se, että heillä on laajempi tietämys sovitteluprosessin eri vaiheista ja ohjaustavasta. Myös tukihenkilöt, kuten työterveyshoitajat ja työsuojeluvaltuutetut, antavat parempia arvioita sovittelusta kuin muut osapuolet. Ehkä heidänkin näkökulmansa on kehittynyt konfliktitilanteiden myötä. Ehkä myös tilanteen ahdistavuus vaikuttaa arviointiin? Konfliktien ratkaisussa omakohtaiset tilanteet aiheuttavat todennäköisesti enemmän ahdistusta osapuolille kuin sovittelijoille ja tukihenkilöille. Eräs kiusaajaksi koettu osapuoli toteaa:

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

Kommentti osoittaa sen, että henkilö on sovittelun aikana oivaltanut jotain tärkeää omasta ja mahdollisesti myös muiden käyttäytymisestä.

Tunteiden käsittelyssä onnistuttiin paremmin pienissä ryhmissä, kuten

myös tapaus 10 osoittaa⁴¹. Tapaus 10 edustaa pientä ryhmää (4 henkilöä), jolloin mediaaniksi voi tulla myös 4,5. Kuitenkin myös suuressa ryhmässä (tapaus12) onnistuttiin hyvin tunteiden käsittelyssä verrattuna toiseen suureen ryhmään (tapaus7). Merkille pantavaa on myös se, että tapauksessa 12 kiusaajaksi syytetty on antanut selvästi poikkeavan myönteisen arvion. Toinen myönteinen poikkeava arvio on jälleen sovittelijan arvio. Vaikka kiusaajaksi koettu henkilö tässä tapauksessa koki sovittelun ahdistavaksi ja muilta osapuolilta saamansa palautteen yllättävän voimakkaaksi ja osin aiheettomaksi, hän on kuitenkin kokenut, että tunteiden käsittelyssä onnistuttiin.

”Itku ei edistä tilanteen selvittelyä. Vetoaa kyllä tunteisiin.” (T11-91)

Ajatus siitä, että itku ei kuulu sovitteluun tai tunteiden käsittelyyn on erään osapuolen näkemys asiasta. Ehkä se on merkki siitä, että työyhteisössä on totuttu ajattelemaan asiakeskeisesti.

”Tunteita käsiteltiin pari viikkoa itseksemme.” (T7-68)

Kommentti osoittaa, että tunteiden käsittely voi jatkua pitkäänkin vielä sovittelun jälkeen ja että asiat eivät unohdu nopeasti.

Yhteinen ymmärrys saavutettiin parhaiten tapauksissa 6, 10 ja 12. Melko usein konfliktitilanteessa ongelma kulminoituu kahden tai muutaman henkilön välille, kuten kommentit osoittavat. Jos vähänkin vaikuttaa siltä, että esimerkiksi kahdenkeskinen sovittelu on tarpeellista, se kannattaa toteuttaa erillisenä muusta työyhteisöstä, niin kuin tehtiin tapauksissa 5 ja 12. Tapauksen 7 kohdalla etenemistä pidettiin liian kiireisenä, mikä todennäköisesti osaltaan vaikutti myös voimakkaiden jälkireaktioiden syntymiseen.

”Kiusatun ja kiusaajien ratkaisu jäi jotenkin auki. Ei edennyt. Heille olisi tarvittu oma sopimus?! Ideaali: Olisi nukuttu yön yli ja mietitty sopimus sitten. Sovittelussa oli liian kiireellinen eteneminen.” (T7-67)

”Henkilö A:n ja henkilö B:n asia kesken.” (T12-101)

”Kaikkien on oltava paikalla koko prosessin ajan.” (T12-106)

41 Mediaanin vaihtelu 3–4,5. Mediaani on viidessä tapauksessa yhdeksästä 4 ja yhdessä tapauksessa 4,5. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Kommentti osoittaa, että sovittelu ei onnistu hyvin jos joku osapuolista poistuu sovittelusta kesken tilaisuuden tai ei tule lainkaan paikalle.

”Työyhteisössä tilanne sai jatkaa liian kauan. On syntynyt käsityksiä toisista, joita on vaikea purkaa vasta nyt.” (T4-33)

Sopimuksen sisällön määrittelyssä onnistuttiin hyvin⁴² lukuun ottamatta tapausta 7. Parhaiten onnistuttiin tapauksissa 6, 10 ja 12.

”Näennäisesti sopimuksen alkuosa vaikuttaa hyvältä ja reilulta, mutta osalla porukasta ei ole aikomustakaan muuttaa asenteitaan. Sopimuksen loppuosa on epälooginen eikä mielestäni kovinkaan reilu konfliktin osapuolia ajatellen.” (T7-64)

Sovittelija toteaa:

”1. § oli sovittamaton. Ei vastaantuloa riittävästi.” (T9-80)

Kyseisessä tapauksessa sovintoa ei syntynyt, koska toinen osapuoli ei tullut lainkaan vastaan sovinnon ehtojen määrittelyssä.

7.1.8 Sovittelun soveltuminen työyhteisön ihmissuhdeongelmien ratkaisuun

Sovittelun käyttökelpoisuutta työyhteisössä seurattiin kysymällä osapuolten arvioita kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa arvioitiin soveltuvuutta välittömästi sovitteluprosessin jälkeen (kysymys t 18) riippumatta siitä, onnistuttiinko sopimuksen saavuttamisessa. Toisessa vaiheessa (kysymys t 27) toimivuutta arvioitiin seurantakokouksen yhteydessä, jolloin aikaa sovittelusta oli kulunut 2–4 kuukautta. Tarkoituksena oli kahden eri kyselyn avulla tutkia, onko osapuolten mielipiteissä tapahtunut muutoksia ajan kuluessa. Voisivatko mielipiteet esimerkiksi toisen kyselyn yhteydessä muuttua toimivuuden suhteen, kun osapuolilla on ollut enemmän aikaa reflektoida ja ajatella sovittelukokemuksiaan?

⁴² Mediaanin vaihtelu 2,5–5. Seitsemässä tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 4 tai enemmän. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Ensimmäisen vaiheen (t18) arviot sovittelun toimivuudesta ovat hyvät⁴³ (ks. liite 10). Vain tapauksen 7 arviot toimivuudesta ovat huonommalla tasolla ja erottuvat selvästi muiden tapauksien toimivuusarviointista. Myös tapauksessa 5 on joitakin arvioita alle keskitason (3). Kuvion perusteella voidaan päätellä, että sovittelu on soveltunut hyvin työyhteisöjen konfliktien ratkaisumenetelmäksi.

Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 12,821$, $p = 0,025$. Parhaiten soveltuvuutta arvioitiin sovittelijoiden, sekä ulkoisten ja sisäisten tukihenkilöiden ryhmässä. Alhaisemmat arviot antoivat kiusaamista kokevat ja lähes yhtä alhaiset arviot antoivat kiusaajiksi syytetty sovittelun toimivuudesta.

7.1.9 Yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sovittelu soveltuu hyvin miehille ja naisille, kaikille eri henkilöstöryhmille, eri koulutustaustaisille, kaiken ikäisille, esimiehille ja alaisille ja myös eri rooleissa oleville työyhteisön jäsenille. Eri henkilöstöryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(3) = 13,596$, $p = 0,004$. Suurimman toimivuusarvion antavat toimihenkilöt, ja pienimmän arvion antavat työntekijät. Esimiehet ja johto sijoittuvat ääriarvojen väliin. Työntekijät arvioivat siis sovitteluprosessin toimivuuden heikommaksi kuin muut ryhmät.

Eri roolien välillä oli tilastollisesti merkittävä ero sovittelun soveltuvuudessa. Parhaiten soveltuvuutta arvioivat sovittelijat sekä ulkoiset ja sisäiset tukihenkilöt. Alhaisimmat arviot sovittelun toimivuudesta antoivat kiusaamista kokevat ja lähes yhtä alhaisia olivat kiusaajiksi syytettyjen antamat arviot. Muutoin soveltuvuuden arvioinnissa ei ollut merkittäviä eroja edellä mainittujen osapuolten kesken. Useimmissa tapauksissa sekä kiusaajaksi koetut, että kiusaamista kokeneet henkilöt kokivat sovittelun kuitenkin hyväksi tavaksi konfliktien käsittelyssä.

43 Mediaanin vaihtelu 2– 4. Seitsemässä tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 4. Tapaukset 1, 2, 3, 8 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1, 2 ja 3) ei tehty toimivuuskyselyä ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Sovitteluprosessin toimivuutta osoittaa myös se, että neljästätoista tapauksesta yhdeksätoista saatiin aikaan sopimus ja sovinto (78,6 %). Useimmiten sovittelu koetaan hyödylliseksi, vaikka varsinaista sopimusta ei saadakaan aikaan. Tämä havaittiin varsin selkeästi myös tämän tutkimuksen toimivuuskyselyn vastauksissa.

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

Kommentin mukaan tilannetta voi jo parantaa pelkkä avoin keskustelu ja konfliktin ottaminen esille niin, että ymmärrys konfliktin olemassaolon syistä ja taustoista selviää osapuolille. Edellä lainattu henkilö havainnollistaa tilannetta onnistuneesti kuvaamalla sovittelun käynnistymistä ”ristiriitojen maadoitukseksi”. Tässä tapauksessa saatiin myös sovinto eri osapuolten välille.

Sovittelun yleistä toimivuutta tarkasteltiin yhdistämällä toimivuuskysymykset summamuuttujaksi (ks. liite 8) tapauksittain. Parhaiten vertailussa näyttää sijoittuvan tapaus 6, jossa mediaani on yli 4. Tapauksessa 6 muusta havaintoaineistosta poikkeavana havaintona (52) on erään työpaikkakiusaajaksi koetun havainto, joka johtuu siitä, että hän on hyvin monessa kohdassa kokenut tilanteen eri tavalla kuin muut yhteisön jäsenet. Tapauksen 6 onnistumisen syytä ei tutkimustulosten perusteella voi yksiselitteisesti määrittellä. Sovittelun kulku oli verrattavissa muihin tapauksiin, mutta tapauksen ratkaiseminen vaikutti muita tapauksia hankalammalta. Saattaa olla, että kun vaikea konflikti yllättäen ratkeaa ja sovinto syntyy, niin onnistumisen kokemukset ovat myös suuret, joka osaltaan vaikuttaa osapuolten antamaan arviointiin myönteisesti. Myös sovittelijoiden ohjaustavalla saattaa olla vaikutusta osapuolten antamiin arvioihin. Sovittelijoiden toimintaa ei arvioitu tarkemmin tämän tutkimuksen aikana. Sovittelun ohjausta tutkitaan tarkemmin myöhemmin.

Tapaus 10 on pieni ryhmä (4 jäsentä), joka on kokenut sovittelun hyvin toimivaksi. Tapaus 12 on myös sijoittunut vertailussa melko korkealle siitäkin huolimatta, että kysymyksessä oli suuri ryhmä (25 jäsentä). Toinen suuri ryhmä, tapaus 7 (30 jäsentä) sen sijaan on vertailussa selvästi muita

huonommin sijoittunut. Tapauksen 7 tilannetta ja kokemusten syitä analysoidaan myöhemmin eri toimivuuskysymysten yhteydessä.

Vaikka sovittelu keskeytyi loppuvaiheessa kun eräästä yksittäisestä asiasta ei päästy sopimukseen, tapaus 9 on kuitenkin saanut hyvät arviot sovitteluprosessin toimivuudesta. Prosessin aikana oli päästy sopimukseen monista muista asioista ja sovittelu eteni muutoin hyvin.

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

Kommentin mukaan sovitteluprosessi voi siis onnistua, vaikka sopimusta ei saadakaan aikaan. Avoimuus lisää yhteisymmärrystä monista konflikteista aiheuttavista tekijöistä, joita ei aikaisemmin ole jostakin syystä onnistuttu käsittelemään. Oppimiskokemuksia ja käyttäytymisen muutoksia saattaa siis syntyä ilman sopimustakin.

Tapaus 5 päättyi sopimukseen, jota ei kuitenkaan myöhemmin toteutettu. Sovittelu oli erityisen haasteellinen ja kyseessä oli melko suuri ryhmä (13 jäsentä), näkemyserot erittäin suuret ja sovittelun kesto-aika taukoineen noin 7 tuntia. Prosessin toimivuuteen oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Tapauksessa 11 poikkeava havainto (89) on erään ulkoisen tukihenkilön arvio sovittelun toimivuudesta.

Osapuolten arvioimana sovittelun toimivuutta tarkasteltiin vertailemalla eri osapuolten vastauksia keskenään. Tukihenkilöt ja sovittelijat kokivat sovitteluprosessin toimivuuden paremmaksi kuin konfliktin osapuolet. Sisäiset tukihenkilöt, esimerkiksi konfliktin osapuolten kanssa samassa työyhteisössä työskentelevät työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt tai työterveyshoitajat, arvioivat sovitteluprosessin toimivuuden kaikkein parhaimmaksi ja vielä paremmaksi kuin sovittelijat. Myös ulkoiset tukihenkilöt arvioivat sovitteluprosessin toimivuuden korkeammaksi kuin konfliktiyhteisön jäsenet. Kiusaajaksi syytetyt ja kiusaamista kokevat arvioivat toimivuuden hieman vähäisemmäksi kuin konfliktiyhteisön jäsenet. Selvästi poikkeavat havainnot (60 ja 65) konfliktiyhteisön jäsenten kohdalla liittyvät tapaukseen 7.

Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 12,821$, $p = 0,025$. Tilastollisesti (suurempi mean rank -arvio) suurimman toimivuusarvion antavat kuitenkin sovittelijat. Lähes yhtä korkeat arvot antavat sekä sisäiset että ulkoiset tukihenkilöt (ks. liite 9). Kuviosta nähdään yhden kiusaajaksi syytetyn (94) poikkeavan korkea arvo, joka osoittaa hänen tyytyväisyyttään prosessiin.

7.2 Sovittelun oppimisvaikutukset työyhteisön konfliktien ratkaisussa

Vaikuttavuuskyselyn tarkoituksena oli tutkia opitaanko sovittelussa miten osapuolet oppivat sovittelun aikana. Vaikuttavuuskyselyn yksittäiset kysymykset on esitetty havainnollistamalla tilannetta BoxPlot–laatikkojenakuvioiden avulla samoin kuin edellä toimivuuskyselyn osalta. Yleisesti näyttää siltä, että oppimista kuvaavat vaikuttavuuskysymysten arvot ovat hieman heikompia kuin sovitteluprosessin toimivuusarvot. Kun mediaani oli toimivuuskyselyssä keskimäärin 4, vaikuttavuuskyselyssä mediaani sijoittuu keskimäärin 3:n tasolle.

7.2.1 Kyky ratkaista ongelmia

Erilaisten ratkaisumallien etsiminen ristiriitatilanteissa (v4) kehittyi jonkin verran⁴⁴ kaikissa tapauksissa. Eri tapauksien välillä ei ole kovin suuria eroja. Huomiota kiinnittää joidenkin selvästi poikkeavien arvojen vaihtelu esimerkiksi tapauksissa 11 ja 12. Tapauksessa 11 selvästi poikkeava alempi arvo on kiusaamista kokevan henkilön antama arvo. Selvästi poikkeava ylempi arvo on tukihenkilön antama arvo. Tapauksessa 12 selvästi poikkeava arvo on varsin pessimistisesti suhtautuvan työyhteisön jäsenen arvio, ja vastaavasti erittäin positiivisesti annettu arvio on erään kiusaajaksi syytetyn arvio. Miehillä (mediaani 3,5) taito etsiä erilaisia ratkaisumalleja kehittyi paremmin kuin naisilla (mediaani 3). Ero miesten ja naisten välillä on tilastollisesti merkitsevä, $U = 230,5$, $p = 0,017$.

⁴⁴ Mediaanin vaihtelu 3–3,5. Kahdeksassa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Ongelmien taustalla olevat tiedot (v5) tarkentuivat osapuolille eri tapauksissa jonkin verran⁴⁵ ja parhaiten tapauksissa 4, 6 ja 10. Tapauksessa 6 selvästi poikkeava positiivinen arvo on erään kiusaamista kokeneen arvio. Miehillä (mediaani 4) ongelmien taustalla olevat tiedot tarkentuivat paremmin kuin naisilla (mediaani 3). Ero miesten ja naisten välillä on tilastollisesti merkitsevä, $U = 73,0$, $p = 0,028$.

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

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

7.2.2 Rohkeus kohdata haasteita

Kaikissa tapauksissa *rohkeus kohdata haasteellisia ihmissuhdeongelmia (v6)* kehittyi⁴⁶ (mediaani vähintään 3). Parhaiten rohkeus kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä (mediaani 5) ja sovittelijoilla (mediaani 4,5). Miehillä (mediaani 4) rohkeus kehittyi paremmin kuin naisilla (mediaani 3). Ero miesten ja naisten välillä on tilastollisesti merkitsevä, $U = 215,5$, $p = 0,011$.

Rohkeus tuoda julki omat mielipiteensä (7) kehittyi parhaiten tapauksissa 10 ja 6⁴⁷. Tapauksessa 14 rohkeus kehittyi vain vähän. Parhaiten rohkeus kehittyi jälleen ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Naisilla ja miehillä rohkeus kehittyi saman verran (mediaani 3). Tapauksessa 12 merkittävästi poikkeava positiivinen havainto (94) on kiusaajaksi syytetytyn henkilön arvio.

45 Mediaanin vaihtelu 2–4. Tapaukset 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät. Tapausten 1, 2 ja 3 kohdalla tätä kysymystä ei vielä ollut käytössä esitutkimuksen aikana.

46 Mediaanin vaihtelu 3–4. Seitsemässä tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapauksessa 3 mediaani oli 4. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

47 Mediaanin vaihtelu 2–4. Tapaukset 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät. Tapausten 1, 2 ja 3 kohdalla tätä kysymystä ei vielä ollut käytössä esitutkimuksen aikana.

7.2.3 Ymmärryksen kehittyminen

Ymmärrys ihmissuhdeongelmien taustoista (v8) lisääntyi jonkin verran⁴⁸. Parhainta kehitys oli tapauksessa 10 ja 6. Tapauksessa 3 poikkeava positiivinen havainto on yrityksen johdon arvio. Parhaiten ymmärrys kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Naisilla ja miehillä ymmärrys kehittyi saman verran (mediaani 3). Eri-ikäisten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 13,628$, $p = 0,018$. Parhaiten ymmärrys kehittyi yli 60-vuotiaiden ryhmässä ja vähiten 21–30-vuotiailla. 31–50-vuotiaalla ymmärrys kehittyi myös hyvin ja 51–60-vuotiaalla kehitys oli lähes samalla tasolla kuin nuorimpien ryhmässä.

Ymmärrys ihmisten erilaisuudesta (v9) kasvoi kaikissa tapauksissa⁴⁹. Miehillä ymmärryksen lisääntyminen (mediaani 4) kasvoi enemmän kuin naisilla (mediaani 3). Parhaiten erilaisuuden ymmärrys kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Myös kiusaajaksi syytetyillä kehitys oli hyvä (mediaani 4). Sisäisillä tukihenkilöillä mediaani oli 3,5 ja kiusaamista kokeneilla ja muilla jäsenillä mediaani oli 3. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,259$, $p = 0,046$.

Eri-ikäisten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 14,542$, $p = 0,013$. Parhaiten ymmärrys kehittyi yli 60-vuotiaiden ryhmässä ja vähiten 20-vuotiailla (vain yksi henkilö). 21–30-vuotiaalla ja 51–60-vuotiaalla ymmärrys kehittyi selvästi vähemmän kuin 31–40-vuotiailla ja 41–50-vuotiailla.

Toisten mielipiteiden (v10) ymmärtäminen kehittyi myös kaikissa tapauksissa⁵⁰. Tapauksessa 12 poikkeavien havaintojen määrä on selvästi merkittävämpää kuin muissa tapauksissa. Poikkeavat havainnot tulevat

48 Mediaanin vaihtelu 3–4. Kuudessa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

49 Mediaanin vaihtelu 3–4. Kahdeksassa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

50 Mediaanin vaihtelu 3–4. Tapaukset 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät. Tapausten 1, 2 ja 3 kohdalla tätä kysymystä ei vielä ollut käytössä esitutkimuksen aikana.

toistuvasti samoilta henkilöiltä. Parhaiten ymmärrys kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Selvästi huonommin ymmärrys kehittyi konfliktityöyhteisön jäsenillä ja sisäisillä tukihenkilöillä kehittyminen oli myös melko vähäistä muihin ryhmiin verrattuna. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,304$, $p = 0,046$. Naisilla ja miehillä kehitys oli samanlaisella tasolla (mediaani 3).

7.2.4 Yhteistyötaitojen kehittyminen

Naisten ja miesten *yhteistyötaito (v11)* kehittyi samalla tavalla (mediaani 3). Parhaiten yhteistyötaito kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Kiusaamista kokevilla mediaani oli 4. Suurinta mediaanin vaihtelu oli työyhteisön jäsenillä (1–5). Joku työyhteisön jäsenistä oli sitä mieltä, että hänen yhteistyötaitonsa ei kehittynyt lainkaan, ja joku toinen oli taas sitä mieltä, että hänen yhteistyötaitonsa kehittyi erittäin paljon. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 12,085$, $p = 0,034$.

Eri-ikäisten välillä on myös tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,244$, $p = 0,047$. Parhaiten yhteistyötaito kehittyi 20 vuotiaiden (yksi henkilö) ja yli 60 vuotiaiden (2 henkilö) ryhmissä. Huonointa kehitys oli 21–30 vuotiailla ja 51–60 vuotiailla.

Kuuntelutaito (v12) eri tapauksissa kehittyi melko paljon⁵¹, parhaiten tapauksessa 10. Parhaiten kuuntelutaito kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Muissa rooleissa mediaani vaihteli 3:n ja 4:n välillä. Miesten kuuntelutaito (mediaani 4) kehittyi enemmän kuin naisten kuuntelutaito (mediaani 3). Ero miesten ja naisten välillä on tilastollisesti merkitsevä, $U = 222,5$, $p = 0,011$.

Eri-ikäisten välillä on myös tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,916$, $p = 0,036$. Parhaiten kuuntelutaito kehittyi yli 60-vuotiaiden ryhmässä ja vähiten 21–30-vuotiailla. 31–50 -vuotiailla kuuntelutaito kehittyi myös hyvin ja 51–60 -vuotiailla kehitys oli lähes samalla tasolla kuin nuorimpien ryhmässä. (Vrt. 21–30-vuotiaiden ja 51 – 60-vuotiaiden ryhmissä on jostain syystä samankaltainen tulos kuin yhteistyön kohdalla.)

⁵¹ Mediaanin vaihtelu 3–4. Kuudessa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

Keskustelutaidon (v13) kehittyminen oli melko vähäistä⁵². Naisten ja miesten keskustelutaito kehittyi yhtä paljon (mediaani 3). Parhaiten keskustelutaito kehittyi ulkoisilla ja sisäisillä tukihenkilöillä, sekä sovittelijoilla (mediaani 3,5–4). Muissa rooleissa mediaani oli 3. Vähiten keskustelutaito kehittyi konfliktityöyhteisön jäsenillä. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,757$, $p = 0,038$.

Taito ajatella puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti (v14) kehittyi jossain määrin⁵³ kaikissa tapauksissa ja parhaiten tapauksessa 3 ja 10. Selvästi poikkeavien havaintojen määrä oli jostain syystä suurempi tässä kuin muissa kysymyksissä.

Parhaiten taito ajatella puolueettomasti kehittyi ulkoisilla ja sisäisillä tukihenkilöillä ja sovittelijoilla (mediaani 3,5–4). Naisilla ja miehillä ajattelutaito kehittyi samalla tavalla (mediaani 3), mutta naisilla esiintyi enemmän selvästi poikkeavia havaintoja.

7.2.5 Työskentelytaitojen kehittyminen

Kyky toimia joustavasti (v15) ongelmatilanteissa kehittyi parhaiten tapauksissa 4 ja 10. Tapauksessa 12 oli jälleen suuri vaihtelu. Poikkeavin havainto on kiusaajaksi koetulta henkilöltä. Kehitys oli miehillä ja naisilla samanlainen (mediaani 3). Parhaiten kyky toimia joustavasti kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla (mediaani 4). Muissa rooleissa mediaani oli 3.

Kyky toimia pitkäjänteisesti (v16) ongelma- ja konfliktitilanteissa kehittyi parhaiten tapauksessa 3. Poikkeuksellisen pieni vastausmäärä selittyy sillä, että vaikuttavuuskysymys (v16) lisättiin kyselyyn vasta loppuvaiheessa. Naisten mediaani oli 3 ja miesten mediaani 4, joten pitkäjänteisyys kehittyi hieman paremmin miehillä. Eri henkilöstöryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(3) = 10,516$, $p = 0,015$. Suurimman arvion antavat esi-

52 Mediaanin vaihtelu 2–3,5. Kuudessa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

53 Mediaanin vaihtelu 3–4. Seitsemässä tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

miehet ja pienimmän arvion työntekijät. Myös johto antaa melko korkean arvion ja toimihenkilöiden arvio on pienempi kuin esimiesten ja johdon.

Johdonmukainen toiminta (v17) kehittyi parhaiten tapauksissa 4 ja 6. Muissa tapauksissa johdonmukaisuus kehittyi jossain määrin⁵⁴. Johdonmukaisuus kehittyi miehillä enemmän. Miehillä mediaani oli 4 ja naisilla 3. Parhaiten kyky toimia johdonmukaisesti kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä (mediaani 5) ja sovittelijoilla (mediaani 4,5). Muissa rooleissa mediaani oli 3. Kiusaajaksi syytetyillä mediaani oli 4 ja sisäisillä tukihenkilöillä mediaani oli 3,5. Kiusaamista kokevilla ja työyhteisön jäsenillä mediaani oli 3, eli vähiten johdonmukaisuus kehittyi konfliktityöyhteisön jäsenillä. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,978$, $p = 0,035$.

Kyky ajatella myönteisesti (v18) työyhteisön konfliktitilanteissa kehittyi kaikissa tapauksissa melko paljon⁵⁵. Parhaiten myönteinen ajattelu kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä (mediaani 5) ja sovittelijoilla (mediaani 4,5). Sisäisillä tukihenkilöillä mediaani oli 4, ja muissa rooleissa mediaani oli 3. Eri roolien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 11,461$, $p = 0,043$.

Miehillä (mediaani 4) myönteisyys kehittyi enemmän kuin naisilla (mediaani 3). Ero⁵⁶ miesten ja naisten välillä on tilastollisesti merkitsevä,

54 Mediaanin vaihtelu 3–4. Seitsemässä tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

55 Mediaanin vaihtelu 3–4. Kahdeksassa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

56 Tietokoneohjelmat tulostavat testauksen yhteydessä automaattisesti havaitun merkitsevyyden tason. Merkitsevyyden taso, eli riskitaso ilmoittaa kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyyden tasosta käytetään lyhennettä -p (ohjelman tulosteissa myös Sig.) SPSS -ohjelma ilmoittaa satunnaisriskin joko p-arvona tai arvona Sig. (*significance*). Tutkija hylkää nollahypoteesin, jos arvo on etukäteen päätettyä kriteeriarvoa pienempi. Mitä pienempi merkitsevyyden taso on, sitä merkitsevempi on tulos. Aineistoa tietokoneella käsiteltäessä usein testataan vain, onko keskiarvojen välillä eroa tai onko muuttujien välillä riippuvuutta, ilman että mietitään erikseen, mikä on nollahypoteesi ja vaihtoehtoinen hypoteesi. Tulosta tulkittaessa tulee joka tapauksessa muistaa, että nollahypoteesi jää voimaan, jos Sig. ylittää päätetyn merkitsevyyden tason. (Heikkilä 1998, 194–195.)

$U = 184,5$, $p = 0,002$. Eron syytä miesten ja naisten välillä on vaikeata arvioida, ja vastaavia tutkimustuloksia ei ollut tutkimushetkellä tiedossa. Voisi kuitenkin olettaa, että miehille on muodostunut sovitteluprosessin aikana enemmän toisia osapuolia ymmärtäviä ja valaisevia tekijöitä, joiden ansiosta myönteisyys konfliktinratkaisuun on lisääntynyt. Tässä suhteessa miehet ovat siis oppineet enemmän kuin naiset.

Kyky huomioida ihmisten tarpeita ja mielipiteitä (v19) konfliktitilanteissa kehittyi melko paljon kaikissa tapauksissa⁵⁷. Parhaiten se kehittyi sovittelijoilla (mediaani 5) ja ulkoisilla tukihenkilöillä (mediaani 4). Muissa rooleissa mediaani oli 3. Miehillä kyky huomioida kehittyi enemmän (mediaani 4) kuin naisilla (mediaani 3). Ero miesten ja naisten välillä on tilastollisesti merkitsevä, $U = 226,0$, $p = 0,013$.

7.2.6 Työilmapiirin paraneminen

Seuraavassa on kuvattu sovitteluprosessin vaikutuksia työyhteisön ilma-
piiriin. Tutkimuskysymykset olivat mukana vaikuttavuuskyselyn osana, joka tehtiin seurantakokouksen yhteydessä. Kutakin kysymystä on analysoitu erikseen BoxPlot -kuvion ja osallistujien sanallisten kommenttien perusteella samalla periaatteella kuin toimivuuskyselyn ja vaikuttavuuskyselyn tuloksia aikaisemmin. Laatikkojanakuvioiden numeeriset arvot perustuvat kyselylomakkeiden järjestyslukuasteikkoon seuraavasti:

1 = kyllä, paljon etäisemmäksi, 2 = kyllä, hieman etäisemmäksi, 3 = ei, pysyi ennallaan,
4 = kyllä hieman avoimemmaksi, 5 = kyllä, paljon avoimemmaksi.

Ilmapiiri vastaajan ja työtovereiden kesken (v21) muuttui avoimemmaksi kaikissa tapauksissa⁵⁸. Vastausten ja sanallisten kommenttien perusteella voidaan tämän tutkimuksen osalta todeta ilmapiirin parantuneen selvästi

⁵⁷ Mediaanin vaihtelu 3–4. Seitsemässä tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3 ja kahdessa tapauksessa 4. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

⁵⁸ Mediaanin vaihtelu 3–4,5. Kahdeksassa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 4 tai enemm Tapauksessa 11 mediaani oli 3, eli pysyi ennallaan. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

sovittelun jälkeen työtovereiden kesken. Tuloksia tulkitessa on kuitenkin huomioitava, että vastausmäärät ovat melko pieniä. Sanallisten kommenttien perusteella ilmapiirin avoimuutta ovat lisänneet eniten ymmärrys rohkean ja avoimen puhumisen ja keskustelun tärkeydestä sekä ymmärrys toisten työkavereiden tarpeista sekä reilun ja tasavertaisen yhteistyön periaatteista.

”Ilma niin sanotusti puhdistui”. (T6-49)

”Tunnelma työyhteisössä on muuttunut huomattavasti.” (T6-50)

”Ehkä itsekin tulini avoimemmaksi.” (T2-22)

Puhumisen ja avoimen keskustelun merkitys koettiin tärkeäksi.

”Ilmapiiri on muuttunut, että puhutaan enemmän.” (T2-14)

”Asioiden selvittelyä auttaa niistä puhuminen avoimemmin.” (T2-16)

”Keskustelu luistaa paremmin.” (T1-7)

”Puhellaan ongelmista enemmän.” (T2-15)

”Keskustelu aiheesta luontevampaa, ei jännitetä niin paljoa kuin alkuvaiheessa.” (T3-28)

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

Rohkeutta puhumiseen ja asioiden esille ottamiseen pidettiin tärkeänä.

”Mielipiteiden esittäminen muuttui avoimemmaksi.” (T11-86)

”Ongelmista on puhuttu rohkeammin.” (T6-51)

”Olen oppinut kertomaan asioita suoraan henkilölle, jota ne koskevat. Ennen välikätenä saattoi olla esimies.” (T4-33)

”Tiimissä ainakin yritetään ottaa puheeksi asioita, jotka liittyvät työhön ja töiden järjestelyyn.” (T2-23)

”Nostettiin kissa pöydälle. Lakattiin märehimästä ja puhutaan suoraan.” (T6-53)

Toisten ymmärrystä ja tasavertaisuutta kuvastavat seuraavat kommentit:

”Kyllä ihmiset ovat tietoisia toisistaan enemmän.” (T12-95)

”Ainakin sovittelun osapuolten välillä syntyi todennäköisesti käsitys

siitä, että ongelmia ei lakaista maton alle vaan niihin etsitään ja voidaan löytää vähintään osittaisia ratkaisuja.” (T14-118)

”Halutaan tulla toimeen toistemme kanssa.” (T2-16)

”Ehkä osaan olla empaattisempi.” (T12-104)

”Kaikki ovat samalla “lähtöviivalla”. Kymppiajattelu poistui. Kaikki tekee samanarvoista työtä. Päämäärät tiedossa.” (T2-19)

Osa vastaajista suhtautui tilanteeseen varovaisemmin, mistä osoitukse-
na ovat seuraavat kommentit:

”Osin tuntuu, että avoimemmaksi jonkun kanssa, mutta taas etäisemmäksi jonkun toisen kanssa. Työpaikalla on kuitenkin edelleen “ryhmittymät” ja “supatus” jatkuu.” (T11-19)

”Toisten työkavereiden kanssa pystyy nyt vapautuneimmin keskustelemaan. Toisiin taas olen pitänyt hieman väliä, en halua joutua ruotimaan asioita.” (T12-97)

”Olisin halunnut vastata: a) kyllä, hieman etäisemmäksi ja samalla b) kyllä, hieman avoimemmaksi, sillä sovittelu jakoi työyhteisön jossakin määrin kahtia.” (T12-97)

”Olen entisestään tullut varovaisemmaksi siinä mitä sanon, teen tai miten toimin.” (T14-117)

”Vältän avoimuutta koska saan kuulla siitä, enkä halua enempää enää tulla syyllistetyksi. Onneksi pääsen pian eläkkeelle - mutta jokainen päivä siihen asti pitää kuitenkin elää.” (T12-108)

”Tuntuu, että nyt on halu avoimuuteen - aika näyttää miten asiat tulevaisuudessa kehittyvät. Nyt ovat asiat hyvin.” (T12-113)

Eräs työsuojeluvaltuutettu toteaa:

”Ehkä eivät käyttäydy läsnä ollessani yhtä välittömästi kuin ennen sovittelua.” (T10-82)

Ilmapiiri *alaisen ja esimiehen välillä* (22) on monissa tapauksissa pysynyt ennallaan⁵⁹. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että esimiehellä ei ole ollut välitöntä konfliktia alaisensa kanssa eikä konflikti ole vaikuttanut alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen suoranaisesti. Joissakin tapauksissa esimies on sovitteluprosessin aikana vaihtunut, joten kysymys on ollut vastaajalle epärelevantti.

Niissä tapauksissa, joissa konflikti on ollut ajankohtainen alaisen ja esimiehen välillä, tulokset ovat olleet myönteisiä.

”Oma esimieheni kysyy minulta ainakin joskus, että sopiiko sinulle tämä tai tämä ajankohta.” (T1-13)

”Saatiin prosessin aikana purkaa tunteita edes vähän tai ainakin esimies tarvitsi sitä.” (T1-8)

”Minulle tuli rohkeutta puhua asioista, jotka vaivaavat minua.” (T2-18)

”Parani huomattavasti.” (T1-7)

”Muutosta tapahtui parempaan suuntaan. Mutta organisaatiokykyyn täytyisi esimiehen vielä panostaa.” (T1-10)

”Uskaltaa tuoda mielipiteensä julki, kun huomasi, että toisen ”valta” on suurimmaksi osaksi vain omassa päässä.” (T6-53)

Vastausten perusteella voidaan todeta, että alaisen rohkeus keskustella ongelmista esimiehen kanssa on lisääntynyt. Usein ongelmien esille ottamista vältellään tarkoituksellisesti, koska esimiehellä on valta asettaa alainen eriarvoiseen asemaan ja alainen joutuu usein sopeutumaan tilanteeseen. Sovittelun aikana osapuolet kuuntelevat toistensa näkemyksiä ja ymmärryksen avulla yhteistyöhalu lisääntyy (vrt. mm. Anderson & Bingham 1997).

Tapauksessa 6 on yksi positiivisesti poikkeava havainto, joka on kiusaamista kokeneen käsitys tilanteesta sovittelun jälkeen. Vastaajan mielestä esimies oli kiusannut häntä hyvin pitkään ennen sovittelua. Sovittelun

59 Mediaanin vaihtelu 3–4. Kahdeksassa tapauksessa yhdeksästä mediaani oli 3. Vain tapauksessa 1 mediaani oli enemmän (4). Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seuranta-kokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

jälkeen ilmapiiri oli selvästi parantunut, kun asiat keskusteltiin avoimesti ja epäselvyydet purettiin. Tapauksessa 12 myönteisesti poikkeava havainto on kiusaajaksi syytetyin arvio tilanteesta sovittelun jälkeen. Hänkin oli pysynyt parantamaan suhdettaan esimieheen prosessin aikana. Tosin esimies oli vaihtunut jo ennen sovitteluprosessin alkamista.

Ilmapiiri esimiehen ja alaisten välillä (v23) muuttui myös avoimemmaksi⁶⁰. Vastausmäärä vähäisyys selittyy sillä, että kysymyksen ovat vastanneet vain esimiehet. Monissa tapauksissa vastaukset ovat esimiehen yksittäisiä mielipiteitä, jotka ovat myönteisiä ilmapiirin kehittymisen suhteen. Mediaani on pääosiltaan 4 tai enemmän.

Esimiehet kommentoivat sovittelun jälkeistä tilannetta seuraavasti:

”Asiat tullaan kertomaan silloin kun ne tapahtuvat. Ei jäädä hautoomaan.” (T10-83)

”Ihmiset vapautuivat huomattavasti tämän prosessin aikana. Keskustelut ja ilmapiiri olivat avoimia.” (T6-50)

”Vaikeistakin asioista voidaan puhua.” (T12-103)

”Oppi tuntemaan ihmisiä paremmin.” (T4-31)

”Pyrin viettämään enemmän aikaa päivän aikana heidän luonaan linjoilla.” (T1-13)

”Osoitus siitä, että asiat kannattaa tuoda esiin, ja niihin puututaan oikeasti.” (T3-29)

”Luottamus molemmin puolin kasvoi.” (T3-28)

”Kanssakäyminen on aika vähäistä. Henkilö B:n kanssa kuitenkin se on ollut asiallista. Avoimuutta selvästi tarvitaan lisää sekä henkilö B:n, että itseni taholta. Minusta asia teki varovaisen.” (T2-20)

Yhteenvedona voidaan todeta, että Tyso - tutkimuksen tulosten mukaan sovittelulla on työyhteisön ilmapiiriä ja sen avoimuutta parantava vaikutus. Myönteinen vaikutus näyttää johtuvan pääosiltaan siitä, että avoin

⁶⁰ Mediaanin vaihtelu 3–4,5. Tapaukset 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska tapausten 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

keskustelu sovittelun aikana purki epäselvyyksiä ja lisäsi luottamusta osapuolten välillä. Jos MEAN–operaation avulla lasketaan kaikkien ilmapiirikysymysten summa, eri-ikäisten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero, $\chi^2(5) = 12,792$, $p = 0,025$. Parhaiten ilmapiiri kehittyi yli 60-vuotiaiden ryhmässä (kaksi henkilöä) ja vähiten 20-vuotiailla (vain yksi henkilö). 21–30-vuotiaiden ja 51–60 -vuotiaiden mielestä ilmapiiri kehittyi selvästi vähemmän kuin 31–40-vuotiaiden ja 41–50-vuotiaiden mielestä.

7.2.7 Sovittelun soveltuminen työyhteisön ihmissuhdeongelmien ratkaisuun

Vaikuttavuuskyselyn yhteydessä toimivuuskyselyn kysymys sovittelun soveltuvuudesta uusittiin. Toisen vaiheen (t27) arviot ovat myös hyvät⁶¹ (liite 11). Vain tapauksen 12 arviot toimivuudesta ovat hieman huonommalla tasolla (mediaani 3,5). Kuvion perusteella voidaan päätellä, että sovittelu on sovelnut kokonaisuutena hyvin työyhteisöjen konfliktien ratkaisumenetelmäksi.

Jo ensimmäisen toimivuuskyselyn (t18) yhteydessä voitiin todeta sovittelun soveltuvan hyvin työyhteisöön konfliktien ratkaisumenetelmäksi. Toisen toimivuuskyselyn (t 28) tulos on vielä hieman parempi, koska huonojen arvioiden määrä on selvästi vähäisempi. Tulokseen vaikuttaa se, että mukana ei ole esimerkiksi tapausta 7, jossa tapahtui erilaisia epäonnistumisia. Vastausten määrä on myös vähäisempi toisessa kyselyssä, koska jotkin sovittelutapaukset keskeytyivät (ensimmäisessä kyselyssä N oli 87 ja toisessa 47). Mielipiteet eivät ole muuttuneet huonommiksi ajan myötä, vaan asenteet sovittelun soveltuvuutta kohtaan näyttävät hieman paranevan.

61 Mediaanin vaihtelu 3,5– 4. Kuudessa tapauksessa seitsemästä mediaani oli 4. Tapaukset 1, 2, 5, 7, 8, 9 ja 13 eivät olleet vastausten joukossa, koska esitutkimuksen aikana (tapaukset 1 ja 2) ei tehty toimivuuskyselyä lainkaan. Tapauksen 5, 7 ja 9 yhteydessä ei ollut seurantakokousta ja tapaukset 8 ja 13 keskeytyivät.

7.2.8 Sovittelun muut oppimisvaikutukset eri tapauksissa

Vaikuttavuuskyselyyn yhteydessä esitettiin osapuolille seuraavat avoimet kysymykset:

Mitä opit muilta sovittelun osapuolilta sovitteluprosessin aikana (v 24)?
Mitä käyttäytymisen muutoksia olet havainnut muissa sovittelun osapuolissa sovinnonteon jälkeen, jos vertaat tilannetta ennen sovittelua (v 25)?
Mikä on merkittävin oppimiskokemuksesi sovitteluprosessin aikana (v 26)? Alkuperäiset vastaukset on ryhmitelty taulukkoon, joka on tarvittaessa nähtävissä alkuperäiskansiossa.

Oppimiskokemusten luokittelu osoittaa muun muassa, että oppimiskokemuksilla on yhteyksiä sovittelun asiantuntijoiden mielipiteisiin (vrt. Bush & Folger 1994; Ojanen 2000; Poikela & Poikela 1999; Järvinen ym. 2000; Kolb 1984; Mezirow 1995a, 1995b; Mattila 2006). Esimerkiksi voimaantumisen (*empowerment*) on lisääntynyt ja toisten osapuolten tuntemus (*recognition*) on kehittynyt sovitteluun osallistujilla. Itsetuntemuksen ja toisten tuntemuksen alueella on tapahtunut merkittäviä oppimiskokemuksia. Erittäin voimakkaasti ihmiset ovat oppineet ymmärtämään avoimen keskustelun, myönteisen kommunikaatiotyylin ja puhumisen merkityksen, jota muun muassa Peavy (2006) korostaa. Myös varhaisen puuttumisen merkitys on ymmärretty konflikteja estäväksi toiminnaksi.

Yllättävän paljon on syntynyt myös epäuskoisia käsityksiä siitä, että ihminen voisi muuttaa käyttäytymistään myönteiseen suuntaan. Kommenteista voi päätellä, että kun konfliktit ovat jatkuneet hyvin pitkään työyhteisössä eikä niihin ole puututtu, osa työyhteisön jäsenistä mukautuu tilanteeseen.

Sovittelussa ymmärryksen lisääntyminen oman ja toisten osapuolten tilanteista johtaa merkitysperspektiivien laajentumiseen (vrt. taulukko 14). Kun keskinäinen kommunikaatio lisääntyy, vuorovaikutustaidot kehittyvät. Ihmiset ymmärtävät konfliktien käsittelyn aikana niinkin tavallisten taitojen kuin puhumisen ja kuuntelun merkityksen. Samalla lisääntyy ymmärrys siitä, että väärät tulkinnat, takanapäin puhuminen, juorut ja puhumattomuus eivät paranna ihmisten välisiä suhteita ja työhyvinvointia. Ymmärretään, että konflikteihin pitää tarttua mahdollisimman aikaisessa

vaiheessa, jotta ne eivät kasva suuriksi ja hallitsemattomiksi. Kun sovittelun yhteydessä nähdään, että ihmisten käyttäytymismuutokset ovat todella mahdollisia, epäusko oppimiseen ja muutokseen todennäköisesti vähenee. Sovittelussa myös nähdään, että vaikeitakin konflikteja voidaan ratkaista asiantuntijan avustuksella ja päästä yhteisymmärrykseen.

”Sovittelussa on voimaa muutokseen., vaikka huonoon ilmapiiriin olisi pitänyt puuttua aikaisemmin.” (T6-50)

”Usko prosessin voimaan.” (T6-36)

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

”Asiat voi muuttua!” (T3-26)

”Muutos on sittenkin mahdollinen.” (T2-20)

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

”Ongelman käsittely on vaikeaa, jos ei ole asiallista ohjausta.” (T2-19)

”Tärkeää on myös saada ulkopuolista apua vaikeaan tilanteeseen.” (T2-20)

”Sovittelijat vetivät hienosti tämän projektin.” (T6-54)

”Yllätyin, että tällaisia sovittelumahdollisuuksia edes on.” (T1-10)

”Onnistunut lopputulos!” (T1-11)

Oppiminen voidaan tiivistää kolmeen oppimisen lajiin (taulukko 14). Sovittelussa opitaan pääasiallisesti uudistavan ja kokemuksellisen oppimisen avulla. Vastaajat korostavat kokemuksen, merkityksien, ymmärryksen, tulkinnan, yhteisöllisyyden, kommunikaation, osallistumisen, sosiaalisuuden, reflektion, omien mielipiteiden ja ajatusten sekä mahdollisuuden ja vastuun merkitystä osallistuessaan kehittämisestä ja muutoksesta käytävään keskusteluun. Siten sovittelu mahdollistaa uudenlaisen ajattelun ja antaa mahdollisuuden kehittyä työyhteisön jäsenenä yksin ja yhdessä muiden kanssa.

Taulukko 14. Sovittelun oppimiskokemusten yhteenveto Tyso -tutkimuksessa

Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Ymmärryksen lisääntyminen Vuorovaikutuksen parantuminen Asennoituminen oppimiseen	Perspektiivien laajentuminen Kommunikatiivinen oppiminen Oppimisen tiedostaminen	Uudistava oppiminen Kokemuksellinen oppiminen
Työilmapiirin kehittyminen Tieto sovittelusta	Työ hyvinvoinnin kehittyminen Sovittelun toimivuuden tiedostaminen	Konflikteista oppiminen (työssä oppiminen)

7.2.9 Yhteenveto

Sovittelun vaikuttavuus eri sukupuolien näkökulmasta osoittaa, että miesten oppimisvaikutukset ovat olleet hieman suuremmat. Kyselyyn on vastannut 63 naista ja 12 miestä. Ero voi ainakin osaksi selittyä sillä, että miesten osuus on ollut merkittävästi pienempi kuin naisten. Voidaan todeta, että sovittelulla on ollut jossakin määrin ja joissakin tapauksissa melko paljon oppimisvaikutuksia konfliktien osapuoliin. Kielteisiä kokemuksia ei ole esiintynyt muutoin kuin joillakin henkilöillä, joilla on ollut varovainen asenne käyttäytymismuutosten toteutumiseen.

Sovittelussa on opittu myös se, että ongelmiin ja konflikteihin tulee tarttua rohkeasti ja nostaa ”kissa pöydälle.” Miehet ovat oppineet enemmän kuin naiset. Miesten kyky ajatella asioista myönteisemmin ongelmatilanteissa, taito etsiä erilaisia ratkaisumalleja ristiriitatilanteisiin, halu ongelmien taustalla olevien tietojen tarkentamiseen, rohkeus kohdata haasteellisia ihmissuhdeongelmia, kuuntelutaito sekä kyky huomioida ihmisten tarpeita ja mielipiteitä työyhteisön ongelmatilanteissa kehittyvät tilastollisesti merkitsevällä tavalla enemmän kuin naisilla.

Ikä vaikutti oppimiseen. Parhaiten oppimista tapahtui yli 60 vuoden ikäryhmässä ja 31–50-vuotiaiden ryhmissä ja heikoimmin oppivat nuoret 21–30 vuoden ikäryhmässä sekä 51–60 -vuotiaat. Tilastollisesti merkittävää eroja oli taidoissa ymmärtää laajemmin ihmissuhdeongelmien taustoja, yhteistyötaitojen kehittämisessä ja kuuntelutaitojen kehittämisessä.

Eri roolien välillä oli myös paljon eroja oppimisessa. Parhaiten oppimista tapahtui ulkoisilla tukihenkilöillä, sovittelijoilla ja sisäisillä tukihenki-

löillä. Vähiten oppivat työyhteisön jäsenet. Kiusaamista kokevat ja kiusaajiksi syytetyt sijoittuivat edellä mainittujen ryhmien välille. Tilastollisesti merkittäviä eroja oli taidossa ymmärtää ihmisten erilaisuutta, taidossa ymmärtää toisten ihmisten mielipiteitä, kyvyssä toimia johdonmukaisemmin työyhteisön ongelmatilanteissa, kyvyssä ajatella asioista myönteisemmin työyhteisön ongelmatilanteissa, yhteistyötaidoissa ja keskustelutaidoissa.

Eri henkilöstöryhmien välillä oli tilastollisesti merkittäväero kyvyssä toimia pitkäjänteisesti erilaisissa työyhteisön ongelmatilanteissa. Parhaiten kehittivät esimiesten ja johdon taidot ja heikoimmin työntekijöiden taidot. Toimihenkilöiden arviot sijoittuivat esimiesten ja työntekijöiden välille. Tutkimustulokset ovat yhdensuuntaiset Andersonin & Binghamin (1997) tulosten kanssa, jossa esimiesten todettiin oppineen enemmän kuin työntekijöiden. Empowermentin eli voimaantumisen tutkimiseen suuntautunut tutkimus osoitti, että esimiehet oppivat kuuntelemaan ja työntekijät oppivat artikuloimaan selvemmin heidän huoliaan esimiehilleen (Anderson & Bingham 1997, 611). Myös Tyso-tutkimuksessa osapuolten kuuntelutaito kehittyi melko paljon. Parhaiten kuuntelutaito kehittyi ulkoisilla tukihenkilöillä ja sovittelijoilla. Miesten kuuntelutaito kehittyi enemmän kuin naisten, ja eroja havaittiin myös eri-ikäisillä. Kuuntelutaito kehittyi parhaiten iäkkäämmillä kuin nuorilla henkilöillä. Merkittäviä eroja ei sen sijaan havaittu esimiesten ja työntekijöiden välillä. Keskustelutaidon kehittyminen Tyso-tutkimuksessa oli melko vähäistä, ja vähiten se kehittyi konfliktityhteisön jäsenillä.

Myös sovittelun yleinen vaikuttavuus oli myönteinen (Pehrman 2009, 150). Liitteenä olevassa kuviossa (ks. liite 12) vaikuttavuuskysymykset yhdistettiin summamuuttujaksi tapauksittain. Kuvion mukaan parhaiten näyttää oppimiskokemuksia syntyneen tapauksissa 2, 3, 6 ja 10. Sekä sovittelun toimivuus että vaikuttavuus koettiin parhaimmaksi tapauksessa 6. (Onko vaikeassa sovittelussa onnistuminen vaikuttanut myönteisesti myös oppimiskokemuksiin?)

Vähiten oppimiskokemuksia on syntynyt tapauksessa 14. Mediaani on tapauksia 11 ja 14 lukuun ottamatta kaikissa tapauksissa yli kolmen, mikä osoittaa kohtalaisen hyvää tilannetta oppimisen suhteen. Tapauksessa 12 on poikkeavia arvoja samoilla henkilöillä kuin aikaisemmissa yksittäisissä

kysymyksissä. Myönteistä on havaita, että kiusaajaksi koetun henkilön (94) arviot oppimisesta ovat erittäin myönteisiä.

Toimijoiden näkökulmasta sovittelun vaikuttavuus on ollut myös myönteinen (Pehrman 2009, 151). Ulkoiset tukihenkilöt eli isojen yritysten työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt, työterveyshoitajat, osapuolten perheenjäsenet tai muut osapuolten tukihenkilöiksi haluamat henkilöt arvioivat sovitteluprosessin vaikuttavuuden korkeimmaksi ja vielä paremmaksi kuin sovittelijat. Kiusaajaksi syytetyt ja kiusaamista kokeneet arvioivat vaikuttavuuden hieman paremmaksi kuin sisäiset tukihenkilöt tai konfliktityöyhteisön jäsenet. Liitteenä olevasta kuviosta (ks. liite 13) nähdään yhden kiusaamista kokevan (85) poikkeavan korkea arvo, joka osoittaa hänen suurta tyytyväisyyttään prosessin oppimisvaikutuksiin. Myös erään konfliktityöyhteisön jäsenen (108) esittämä poikkeavan alhainen arvio osoittaa hänen suurta tyytymättömyyttään prosessin oppimisvaikutuksiin.

7.3 Konfliktit, sovittelu ja oppiminen tutkimustapauksissa

Ihmisten väliset konfliktit syntyvät työyhteisöissä tosiasioiden, tapahtumien ja erilaisten tilanteiden vallitessa ja vaikuttaessa niiden syntymiseen. Kysymys ei alkuvaiheessa yleensä ole suurista ja laajavaikutteisista asioista, vaan konfliktit lähtevät kehittymään varsin pienistä ja jokapäiväisistä asioista. Taustalla on aina jokin todellinen käytännön tilanne, josta erimielisyys alkaa. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa työn tekemiseen liittyvät tilanteet, työkäyttäytymiseen liittyvät tilanteet, pelisääntöihin ja työohjeisiin liittyvät tilanteet ja niin sanottuun henkilökemiaan ja ihmisten erilaisuuteen liittyvät tilanteet. (vrt. Wall & Callister 1995; Axtell ym. 2004; Örndahl 2008.)

Sovittelutapaukset ovat aina hyvin erilaisia, koska ihmiset, ihmisten väliset suhteet, konfliktiin liittyvä ympäristö ja työyhteisön kulttuuri ovat aina erilaisia. Sovittelussa myös opitaan erilaisia asioita ja eri tavoin. Konfliktit syntyvät kaikissa tapauksissa kuitenkin samojen peruspiirteiden mukaan. Konfliktin syntymisen dynamiikka oli pääosin samankaltainen kaikissa tutkituissa tapauksissa.

7.3.1 Konfliktien kehkeytyminen

Sisällönanalyysin perusteella tutkimuksen sovittelutapauksissa konfliktiin johtaneet syyt on kuvattu taulukossa 15 (vrt. myös Wall & Callister 1995; Axtell ym. 2004 ja Örndahl 2008). Vinoviivan (/) jälkeinen lukumäärä tarkoittaa, kuinka monessa eri sovittelutapauksessa sama syy on esiintynyt. Esimerkiksi selän takana puhuminen on ollut yhtenä syynä kaikissa 14 sovittelutapauksessa ja puhumattomuus on esiintynyt 11 tapauksessa 14 sovittelutapauksesta. Ilman vinoviivaa esiintyvät luvut tarkoittavat kuinka monta kertaa sama syy on esiintynyt koko tutkimuksen aikana.

Taulukko 15. Konfliktien syntymiseen johtaneet syyt Tyso- tutkimuksessa vuosina 2005–2009

Syyt (pelkistetty ilmaus)	Luokka
	1. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät
Selän takana puhuminen (14/14)	a) Verbaalinen vuorovaikutus
Epäasiallinen puhetyyli (35 ⁶²)	
Aggressiivinen käyttäytyminen(28)	
Kirje tai kirjallinen arvostelu (5)	
Valehtelu (4)	
Oikeassa olemisen tarve (4)	
Muu kantelu ja juoruilu (2)	
Itsekeskeisyys (1)	
	b) Nonverbaalinen vuorovaikutus
Puhumattomuus (11/14)	
Ei tervehditä (3/14)	
Selän kääntäminen (2)	
Kuuntelemattomuus (2)	
Ei ole tullut kuulluksi (1)	
Ei katsekontaktia (1)	

62 Sisällönanalyysiä voidaan jatkaa luokittelun jälkeen kvantifioimalla aineisto. Esimerkiksi Patton (1990), Burns & Grove (1997) ja Polit & Hungler (1997) eivät näe ristiriitaa siinä, että laadullisin menetelmin kerätyn ja ensin laadullisiin menetelmin analysoidun aineiston käsittelyä jatketaan kvantifioimalla aineisto.

Sairaslomat (6/14) Poissaolot (3/14) Johtajuuden menetys (5) Esimiesvallan väärinkäyttö (3) Läheinen ystävyys (2) Kotihäirintä (2) Väkivalta (1) Omien asioiden hoitaminen työaikana (2) Pukeutuminen (1)	2. Henkilökohtaiset tekijät
Erimielisyydet työn jakamisesta ja työtavoista (9) Pelisääntöjä ei noudateta (7) Seurataan toisten tekemisiä (4) Uusien työtapojen vastustaminen (2) Tiedon salaaminen (2) Töiden valikointi (2) Varoitukset työkäyttäytymisestä (2) Puutteellinen opastus (1) Työintoilu (1)	3. Tehtäväsuuntautuneet tekijät
Näkökulmaerot (2)	4. Kulttuurista johtuvat tekijät
Tilannetajun puute (1), väärinymmärrykset (2), ailahtelevaisuus (2)	5. Muut tekijät

Taulukon mukaan konflikteihin johtaneet syyt jakautuvat viiteen eri kategoriaan. Seuraavassa kuvaillaan konflikteihin johtaneet syyt vuorovaikutukseen liittyvien, henkilökohtaisten, tehtäväsuuntautuneiden, kulttuurista johtuvien ja muiden tekijöiden osalta.

Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät

Merkittävin konflikteihin johtaneista syistä ovat vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Syiden jakaantuminen vaihtelee jonkin verran eri tapauksissa, mutta jotkin tekijät, kuten selän takana puhuminen, epäasiallinen puhetyyli, aggressiivinen käyttäytyminen, sairaslomat, erimielisyydet ja pelisääntöjen noudattamatta jättäminen, esiintyvät melko yleisesti kaikissa tutkituissa tapauksissa. Vuorovaikutus voidaan jakaa verbaaliseen vuorovaikutukseen ja nonverbaaliseen vuorovaikutukseen.

Selän takana puhuminen on merkittävä konfliktin aiheuttaja kaikissa tutkituissa tapauksissa. Ihmiset alkavat puhua asioista kielteiseen sävyyn jossain vaiheessa konfliktin alkamisen jälkeen. Väärinymmärrykset, tulkinat, huhut ja juorut saavat suhteettoman suuren osuuden monissa konflikteissa ja pahentavat tilannetta entisestään.

Virheelliset tulkinat syntyvät ajattelun avulla, ja niitä kasvattaa puhumattomuus asioista. Puhumattomuus on hyvin yleistä juuri konfliktitilanteissa. Ajattelun merkitys yritystoiminnassa on tärkeitä. Virheellinen ajattelutoiminta aiheuttaa *ajatteluriskejä*, jotka vaarantavat yritysten toiminnan tehokkuutta monella eri tavalla. Ajatteluvirheitä on sekä *aktiivisia* että *passiivisia*. Aktiiviset ajatteluvirheet syntyvät silloin, kun valitaan väärä toimintalinja. Passiiviset ajatteluvirheet syntyvät siitä, että ei toimita silloin kun pitäisi. (Saariluoma 2003, 14–17.)

Toinen merkittävä konflikteja aiheuttava tekijä on puhetyyli ja sävy, jolla henkilöt viestivät toisilleen. Kun konflikti on jatkunut pitkään, henkilösuhteet kiristyvät ja ihmisten viestintätyyli muuttuu *epäasialliseksi* ja *aggressiiviseksi*. Epäasiallisuus ilmenee käytännössä mm. äänen korottamisena ja jopa huutamisena, vihjailuna, piikkelynä, uhkailuna, syytelynä, henkilökohtaisena arvosteluna, jyrkinä mielipiteinä, yksityisasioista kuten sairaslomien syistä puhumisena, halventavina kommentteina, matkimisena, aggressiivisena käskyttämisenä ja vallan käyttönä.

Joissakin konfliktitilanteissa joku on päättänyt omasta tahdostaan tai toisen kehotuksesta lähettää *kirjeen* toiselle konfliktin osapuolelle. Kirjeen sisältö on usein sellainen, että siinä yritetään kuvata toisen käyttäytymistä kielteisestä näkökulmasta. Tällöin kirjeen sisältö loukkaa usein syvästi toista osapuolta ja aiheuttaa lähes aina vaikeasti ratkaistavan konfliktin. Kirjeen sanomaa on vaikea, ellei mahdotonta kuvata täysin totuudenmukaisesti, ja niin että se johtaisi konfliktin ratkaisuun. Kirjeen sisällöstä tulee liian arvosteleva ja henkilökohtaisesti loukkaava. Joskus kirjeen kirjoittaminen johtaa siihen, että toinen osapuoli laatii *vastinekirjeen*, jonka sisältö muodostuu myös hyvin loukkaavaksi ja kriittiseksi.

Peavy (2006, 74) toteaa, että kaikessa viestinnässä tulisi oivaltaa viestien kaksitasoisuus. Kaikilla viesteillä on keskusteluissa kahdenlaisia merkityksiä. Ensinnäkin niillä on *tietosisältö*, joka tarkoittaa sitä tietoa, jonka puhuja

haluaa siirtyvän toiselle henkilölle. Toiseksi viesteissä on *suhdemerkitys*, joka tarkoittaa viestien välittävän tietoa osapuolten välisestä suhteesta. Merkitystä ei ole vain sillä, mitä sanotaan, vaan myös sillä, miten sanotaan. Äänensävy muodostaa usein puhujien keskinäistä asemaa koskevan viestin esimerkiksi: ”Täällä minä vastaan asioista.”

Vihan ja raivon purkamiseen voidaan käyttää onnistuneesti kirjeen kirjoittamista henkilölle, joka on loukannut toista syvällisesti. Voidaan esimerkiksi kirjoittaa kolme kirjettä peräkkäisinä päivinä ja pyritään kirjoittamaan niin kauan, että ei ole enää mitään sanottavaa. Kirjeiden sävyn tulisi muuttua kirjoituksen edessä maltillisemmaksi ja myönteisemmäksi ainakin jossain määrin. Asiaan liittyy erittäin tärkeä ohje: ”Yhtäkään kirjettä ei ole tarkoitus postittaa. Se ei ole tarpeellista eikä toivottavaa.” Kirjeiden tarkoitus on muuntaa lähettäjän energiaa, eikä vastaanottajan energiaa. Vihaisen kirjeen lähettäminen ei kannata. Sellaisen lähettäminen vain pitäisi hyökkäyksen ja puolustuksen kehää ikuisesti toiminnassa ja huonontaisi kaikin puolin tilannetta. (Tipping 2008, 265–266.)

Jatkuva *oikeassa olemisen tarve ja itsekeseinen toiminta* saattavat ärsyttää työkavereita ja aiheuttaa konflikteja. *Valehtelu*, epäkohtien peittely ja lupausten pettäminen aiheuttavat konflikteja samoin kuin *juoruilu* toisten sairaslomista ja esimiehelle kantelu erilaisista asioista. Epäasiallisen vuorovaikutuksen aikana monet ihmiset loukkaavat mielensä ja reagoivat tilanteeseen useimmiten puhumattomuudella.

Puhumattomuutta ilmenee lähes kaikissa tutkituissa tapauksissa, eli *yhdessätoista* kaikista *neljästätoista* tapauksesta esiintyi puhumattomuutta eri henkilöiden välillä. Puhumattomuus saattaa kestää useita kuukausia ja joissakin tapauksissa jopa vuosia. Puhumattomuus johtaa usein myös siihen, että jotkut henkilöt *eivät tervehti* toisiaan lainkaan työpaikalla ja saattavat *kääntää selkänsä* työkaverilleen. Puhumattomuuden lisäksi voi esiintyä myös *kuuntelemattomuutta*, jolloin joku henkilö ei voi kertoa mielipidettään tai ei tule lainkaan kuulluksi. Lisäksi saatetaan *vältellä katsekontaktia*, minkä toinen kokee yleensä loukkaavaksi käyttäytymiseksi.

Henkilökohtaiset tekijät

Henkilökohtaisista tekijöistä korostuvat eniten *sairaslomat* ja *muut poissaolot*. Tiimityön ja kollektiivisen vastuun lisääntyessä jonkun henkilön jatkuvat sairauslomien ja poissaolot alkavat ärsyttää työkavereita. Työkaverit perustelevat asiaa sillä, että jonkun poissaolo lisää muiden tiimin jäsenten työmäärää. Vaikka poissaolon syy olisi lääkärin toteama sairaus ja siitä olisi lääkärintodistus, ihmiset ärsyntyvät etenkin silloin kun sairauden tai muun poissaolon syy ei ole muiden tiedossa.

Jotkut saattavat kokea työasioista *kotiin soittamisen* häirinnäksi. He ajattelevat, että vapaa-aika on aikaa, jolloin ei tarvitse keskustella työasioista tai suunnitella niitä.

Väkivalta ilmenee siten, että joku on kokenut joutuneensa tilanteeseen, jossa toinen osapuoli on turvautunut fyysiseen väkivaltaan toista kohtaan.

Johtajuuden menetys ilmenee tilanteissa, joissa joku voimakas henkilö ilman esimiesvaltaa alkaa johtaa muita työyhteisön jäseniä. Epävirallinen vallankäyttö koetaan pomottamiseksi, joka ärsyttää muita työyhteisön jäseniä. *Esimiesvallan väärinkäyttö* tarkoittaa konflikteille altistavaa johtajuustyyliä kuten käskytystä, pakottamista, kuuntelemattomuutta, epäasiallista vuorovaikutusta ja uhkailua.

Työkaverit ovat herkkiä myös sille, että joku tiimin jäsen hoitaa *omia asioitaan* työaikana. Sitä ei pidetä reiluna menettelynä toisia kohtaan. Ajattellaan, että kaikilla pitää olla yhdenvertaiset toimintatavat työpaikalla. Yhdenvertaisuutta arvostetaan myös siinä, että työpaikalla ei saisi olla liian läheisiä suhteita, etenkin esimiehiin. *Läheinen ystävyys* esimiehen ja työntekijän välillä mielletään usein epätasa-arvoa aiheuttavaksi ja se saattaa johtaa muiden painostukseen ja konfliktin syntymiseen.

Joillekin voi aiheuttaa suurta ärsyyntymistä työkaverin poikkeava *pukeutuminen*. Ihmiset voivat ärsyntyä korkeista ja kopisevista korkokengistä, seksikkäästi korostuneesta pukeutumisesta tai muusta poikkeavasta pukeutumisesta.

Tehtäväsuuntautuneet tekijät

Melko usein konfliktit alkavat erimielisyyksistä *työnjakamisessa* tai *työta-voissa*. Jonkun mielestä toinen ei osallistu riittävästi esimerkiksi yhteisesti jaetun tehtävän hoitoon. Jonkun mielestä taas toiset istuvat liian pitkiä aikoja tietokoneen ääressä, tai lomien pitoajoista ei sovi tasapuolisesti.

Tiimityön lisääntyessä *yhteisten pelisääntöjen* merkitys on kasvanut. Tiimin jäsenet ärsyyntyvät, jos joku tiimin jäsen ei noudata pelisääntöjä esimerkiksi töihin tuloaikojen suhteen. Kaikenlainen sooloilu ja omavalta- tainen käyttäytyminen aiheuttavat usein konflikteja. Sooloilu johtaa siihen, että toiset alkavat *seurata* ja *kontrolloida* entistä tarkemmin toisten töihin tulo- ja töistä lähtöaikoja, jolloin konflikti muuttuu yhä hankalammaksi.

Myös *työmenetelmien sisällöstä* ollaan eri mieltä. Uudet työntekijät ovat usein sitä mieltä, että kokeneemmat työntekijät vastustavat uusia työtapoja ja painostavat heitä mukautumaan olemassa oleviin työtapoihin. Työhön liittyviä tietoja saatetaan tahallisesti tai tahattomasti *salata* toisilta, mikä aiheuttaa konflikteja. Töitä myös *valikoidaan*, mikä ärsyttää toisia tiimin jäseniä.

Konflikti voi aiheutua myös siitä, että joku työyhteisön jäsen on saanut *varoituksen*, jonka syyt ovat jääneet hänelle epäselviksi. Henkilö kokee tulleensa väärinymmärretyksi, ja hänen käyttäytymisensä saattaa muuttua hyvinkin normaalista poikkeavaksi suuttumuksen ja loukkaantumisen ta- kua. Varoitusten antamiseen tulisikin suhtautua maltillisesti eikä käyttää sitä yksipuolisesti valta- aseman perusteella ja kuulematta toista osapuolta.

Puutteellinen työnopastus saattaa aiheuttaa konflikteja silloin kun joku työyhteisön jäsen tekee työtä väärällä menetelmällä ja aiheuttaa esimerkiksi lisätöitä muille työyhteisön jäsenille. Joku saattaa ärsyntyä niin sa- notusta *työintoilusta*, jolloin joku toimii työpaikalla toisten mielestä liian innokkaasti ja tehokkaasti. Ajatellaan, että joku haluaa tarkoituksellisesti päteä ja miellyttää esimiestä tai jotakin työkaveria.

Kulttuurista johtuvat tekijät

Kulttuurista johtuvia tekijöitä ei tässä tutkimuksessa esiintynyt paljokaan. Kulttuurisia näkökulmaeroja esiintyy todennäköisesti enemmän silloin, kun työyhteisössä on toimivia monikulttuurisia ryhmiä. Tässä tutkimuksessa niitä ei juuri ollut. Tutkimuksessa nousi esille ainoastaan tilanne, jossa näkemyseroja syntyi olemassa olevan työkulttuurin ja erään uskonnollisen ryhmän työkulttuurin välillä. Erimielisyyttä oli esimerkiksi siitä, voiko radiota soittaa työaikana, minkälaista musiikkia radiosta voidaan kuunnella ja minkälaisia juhla järjestelyjä voidaan toteuttaa jouluaikana. Nämäkin tilanteet voivat kehittyä hoitamattomina konfliktiasteelle saakka.

Muut tekijät

Joskus työkavereita harmittaa, ettei joku ymmärrä tai halua joustaa työtilanteen edellyttämällä tavalla, kun tarvittaisiin ymmärrystä tai *tilannetajua* esimerkiksi työvuorojärjestelyjen muutoksia tehtäessä. *Väärinymmärrykset* liittyvät melko usein konflikteihin, koska silloin ei kuunnella, mitä toisilla on sanottavaa. Väärinymmärryksiä syntyy usein siitä syystä, että puhutaan selän takana tai ollaan puhumattomia. Väärinymmärryksiä kasvattavat omat, usein väärät tulkinnat tapahtuminen kulusta.

Ailahtelevaisuus liittyy siihen, että ei pidetä kiinni sovituista asioista tai muutetaan käyttäytymistä ja toimintatapoja yllätyksellisesti ja impulsiivisesti. Esimerkkinä voidaan mainita muun muassa esimiehen impulsiivinen käyttäytyminen johtamistilanteiden muuttuessa. Esimies saattaa yhtäkkiä antaakin toisenlaisia ohjeita aikaisempien ohjeiden sijasta, jolloin alaiset saattavat tulkita tilanteen epäoikeudenmukaiseksi ja turhauttavaksi.

7.3.2 Sopiminen ja oppiminen

Seuraavassa on soviteltujen tapausten sopimuksista tehty yhteenveto sisällön analyysin avulla. Sovittelussa syntynyttä sopimusta voidaan pitää sovittelun tuloksena. Sovitteluprosessiin kuuluu, että sovituista asioista kirjoitetaan yhteinen osapuolien välinen sopimus. Sopimuksen toteutusta seurataan sovittelun seurantakokouksissa. Taulukossa 16 on esitetty tutkimusten aikana tehtyjen sopimusten sisältö luokiteltuna sisällön analyysillä erilaisiin käyttäytymisen muutoksiin.

Taulukko 16. Sopimuksissa sovittuja asioita Tyso- tutkimuksessa vuosina 2005–2009

Sisältö (pelkistetty ilmaus)	Luokka
<ul style="list-style-type: none"> – Kaikki osastolla työskentelevät pyrkivät jatkossa avoimeen viestintään keskenään. Jos esimerkiksi jokin asia suututtaa, epäselvyyksien välttämiseksi on hyvä kertoa, mikä suututtaa. – Puhutaan työasioista ja työhön liittyvistä asioista avoimesti. Esimerkiksi kerrotaan, jos jostain syystä ollaan huonolla tuulella. – Pyritään siihen, että pidämme avoimia keskustelutilaisuuksia koko työyhteisölle kerran kuukaudessa. – Muistakin asioista keskustellaan ja sovitaan avoimesti. – Jokainen yrittää kuunnella mahdollisimman avoimesti, mitä toisella on sanottavaa. – Puhutaan asioista avoimesti ja tosiasioiden pohjalta. – Puhutaan avoimesti asianosaisille, miltä minusta tuntuu. – Esimies A kertoo jatkossa tärkeistä asioista kaikille. – Ei käytetä ketään asioiden ”välittäjänä” vaan puhutaan suoraan asianomaiselle. – Palaverissa kaikki saavat puhua ja puhetta johdetaan siten, että päälle puhumista vältetään. 	1. Avoin keskustelukulttuuri (10)
<ul style="list-style-type: none"> – Hyväksymme toistemme tunteita ja erilaista käyttäytymistä. – Pyritään myös siihen, että ymmärretään toisten erilaisuutta työtavoissa, kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa, vastuunotossa ja tuen tarpeessa. – Hyväksytään ja kunnioitetaan tiimin jäsenten välillä olevaa erilaisuutta. – Hyväksytään erilaisuutta ja ollaan suvaitsevaisia. – Henkilö A toivoo, että tiimissä olisi työrauha ja että hän ehtii olemaan muiden mukana rauhallisesta työtavastaan huolimatta. – Pyritään huomioimaan ihmisten erilaisuus hyviä puolia vahvistaen. – Yritetään ymmärtää toisia. – Hyväksytään erilaisuutta ja erilaisia työtapoja. 	2. Ihmisten erilaisuus (8)

<ul style="list-style-type: none"> – Jokainen pyrkii omalta osaltaan kiinnittämään huomiota siihen, miten esittää asiansa ja mielipiteensä mahdollisimman rakentavalla tavalla ja luonteavasti. – Yritetään toimia niin, että päivittäinen tervehtiminen toimii tiimin sisällä – Pyritään tervehtimään toinen toisiamme päivittäin. – Henkilö A pyrkii toteuttamaan jatkossakin rauhallisempaa johtamistyylää. – Henkilö B pyrkii tukemaan ja auttamaan omalta osaltaan henkilö C:tä turhien ja stressaavien työpaineiden vähentämiseksi. – Harjoitellaan rakentavaa keskustelua kunnioittavassa ilmapiirissä. 	<p>3. Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen (6)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Esille kirjatusta lomatoiveista pyritään yhdessä löytämään käytännöllinen kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. – Työvuorojen suunnittelijalle suodaan työrauha. – Osasto a:n työt ovat osa osasto b:n työtehtävistä. Kun vastuu tehtävistä siirtyy uudelle henkilölle, kerrotaan tehtävän hoitamiseen tarvittavat asiat riittävän selkeästi. – Työnjaosta sovitaan yhteisessä palaverissa, kun uusi henkilö on aloittanut työnsä. – Kaikki yhteiset työt tehdään tasapuolisesti ja kumpikin hoitaa sovitut työt itsenäisesti. 	<p>4. Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet (5)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Jos tiimissä tulee esille jokin ongelma, asiat pyritään jatkossakin ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti (varhainen puuttuminen), mutta kuitenkin niin, että tunteiden käsittelyyn jää riittävästi aikaa. Tiimin sisäiset ja kahdenkeskiset asiat pidetään kuitenkin erillään. – Jos jokin toimintatapa ihmetyttää, luotamme toisen ammattitaitoon ja tarvittaessa kysymme tarkennusta. – Tiimissä pyritään selvittämään vääринymmärrykset nopeasti ja pyydetään tarkennusta esimerkiksi siitä, mitä tarkoitat. – Henkilöt a ja b pyrkivät jatkossa sopimaan asioista niin, että enää ei aiheudu vääринymmärryksiä ja että reklamaatioiden kirjoittamisilta vältyttäisiin. 	<p>5. Vääринymmärrykset (4)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Emme puhu takanapäin sellaista, mitä emme voi puhua edessäpäin. – Ei hyväksytä pahan puhumista. – Pyritään siihen, että ei etsitä syyllisiä, ei syyllistetä, ei puhuta takanapäin, eikä loukata. – Henkilö A lupaa, ettei puhu selän takana pahaa, eikä kirjoita pahaa toisista. 	<p>6. Selän takana puhuminen (4)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Viljellään hyvää huumoria, mutta ei loukata toisia. – Jokainen vastaa hyvästä työilmapiiristä. – Pyritään siihen, että jokaisella on ns. mielenvapaus työssä. Silloin on hyvä tulla työhön, hyvä olla työssä ja hyvä lähteä kotiin työstä. – Työterveyshuolto seuraa työilmapiirin kehittymistä ja tarjoaa apua tarvittaessa. 	<p>8. Ilmapiirin kehittäminen (4)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Annamme ja otamme vastaan palautetta mahdollisimman nopeasti. – Annetaan myönteistä palautetta työkaverille. – Virheistä saa antaa palautetta, kunhan antaa sitä asiallisesti ja asiasta. 	<p>7. Palautteen antaminen (3)</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Ongelmien hoitaminen aloitetaan omalla osastolla kaikkien asianomaisten kesken mahdollisimman nopeasti – Meillä on tarvittaessa myös mahdollisuus siirtää asian käsittelyä, jos olemme väsyneitä tai kiireisiä. 	9. Ongelmien käsittely (2)
<ul style="list-style-type: none"> – Esimiehelle ja työntekijöille järjestetään tarvittavaa koulutusta tai työnohjausta. – Kesätyöntekijöiden rekrytointiin kiinnitetään erityistä huomiota 	10. Henkilöstön kehittäminen (2)
<ul style="list-style-type: none"> – Työnantajan tukea henkilölle A lisätään. – Säännölliset palaverit pidetään joka toinen kuukausi tai tarpeen mukaan. 	11. Toiminnan kehittäminen (2)
<ul style="list-style-type: none"> – Emme märehdi menneitä vaan annamme anteeksi. – Yritetään antaa anteeksi toisille. 	12. Anteeksi antaminen ja pyytäminen (2)
<ul style="list-style-type: none"> – Henkilö x yrittää osallistua tiimin keskusteluihin jatkossa enemmän. 	13. Osallistuminen (1)
<ul style="list-style-type: none"> – Pelisäännöt ovat kaikille samat. 	14. Pelisäännöt (1)

Taulukossa 16 on esitetty 14 erilaista aihetta, jotka tutkimuksen aikana ovat olleet aiheuttamassa konflikteja ja jotka on haluttu ottaa sopimukseen. Aiheet noudattelevat taulukon 15 esittämiä syitä, ja myös painotus on samansuuntainen. Sopimuksissa voi tilanteen mukaan esiintyä myös muita kuin tämän tutkimuksen aikana esille nousseita sovittuja aiheita. Merkittävimpinä aiheina nousevat tässä tutkimuksessa esiin taito ja tarve keskustella asioista avoimesti ja toisia työkavereita kunnioittaen ja arvostaen. Erilaisuuden ymmärrystä toivotaan ja väärinymmärryksiä pyritään välttämään samoin kuin selän takana pahan puhumista. Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet edustavat melko pientä, mutta tärkeää osuutta sovittujen asioiden joukossa. Kaiken kaikkiaan korostuu se, että toivotaan arvostavaa, rehellistä, avointa ja mutkatonta kanssakäymistä työkavereiden ja esimiesten välillä.

Työyhteisössä konfliktien taustalla ovat pääosin ihmisten käyttäytymiseen liittyvät syyt. Siksi sopimuksissa käytetään usein ilmaisia: pyritään tai yritetään muuttaa jotakin paremmaksi. Muutoksen kohteena on lähes aina ihminen ja hänen arvonsa ja asenteensa, jotka vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Tästä syystä käyttäytymisen muutokset ovat haasteellisia ja vaativat paljon aikaa.

”Konfliktin aiheuttaja taipui soviteltuihin ratkaisuihin ja päämääriin, tai ainakin pyrkii tietoisesti niihin.” (T4-32)

Sopimuksen tekemiseen sovittelussa saattaa mennä aikaa noin 1–2 tuntia. Sopimuksen sisältö syntyy osapuolten ehdotusten perusteella ja sisällöstä pitää kaikkien olla yhtä mieltä. Sopimukseen ei laiteta mitään sellaista, mitä joku osapuoli ei voi hyväksyä. Sovittelija laatii sopimuksen osapuolten ehdotusten mukaisesti, mutta ei kirjoita sopimukseen omia ajatuksiaan tai ehdotuksiaan. Yhteisen sopimuksen laatiminen edellyttää aina avointa ja perusteellista keskustelua.

”Asia on ratkaistu.” (T1-7)

”Asiat etenivät ja selvisivät.” (T2-22)

”Loppupalaverissa todettiin, että homma pelaa.” (T2-22)

Liitteessä 9 on esitetty sopimuksen perusmalli, johon on koottu yhteen sovittavat asiat. Sopimukseen on kerätty tyypillisemmät sovitut asiat aikaisemmin esitettyjen taulukoiden tietojen pohjalta. Esimerkistä selviää, millä tavalla asioita kirjataan sopimukseen.

7.4 Johtajuus, johtaminen ja konfliktinratkaisu

Sovitteluprosessin toimivuuden ja oppimisvaikutusten lisäksi tutkittiin, mitä haasteita sovittelu asettaa työyhteisön johtajuudelle. Johtajuutta käsittelevä tutkimustieto on poimittu eri tapauksien äänitetystä aineistosta sovitteluprosessin eri vaiheissa. Erillistapaamisten yhteydessä ilmapiiri on vapaampi, koska on kysymys henkilökohtaisista haastatteluista. Haastattelutavat kertovat vapaammin johtajuuteen liittyviä ajatuksiaan, mikä puoltaa myös erillistapaamisten merkitystä muutoinkin ja etenkin työyhteisöissä. Valmistautumisen yhteydessä sovittelijalle syntyy käsitys johtajuuden tilanteesta ja sovittelija voi tehdä ehdotuksia myös tarvittavista johtajuuden valmennus- ja mentorointitarpeista varsinaisen sovittelun jälkeen. Tällainen on usein tarpeellista ja perusteltua, jotta esimies saa tukea kehittämis- ja muutostarpeilleen sovittelun jälkeen.

Eniten johtajuutta käsittelevää tietoa syntyi valmistautumisen eli erillistapaamisten yhteydessä (79 %). Sovitteluvaiheen aikana johtajuutta

käsittävää aineistoa syntyi 20 prosenttia, ja seurantavaiheen yhteydessä johtajuutta käsittelevää aineistoa kertyi vain vähäinen määrä (1 %). NVivo ohjelman analysoinnin avulla johtajuutta käsittelevää aineistoa muodostui äänitetystä aineistosta (1659 litteroitua sivua) kaikkiaan 19 sivua eli 1,1 prosenttia koko aineistosta. Vastaukset on ryhmitelty lähtien alkuperäisilmausten pelkistyksistä ja luokituksista alaluokkiin ja niiden edelleen luokittelusta ylä-, pää- ja yhdistelmäluokkiin.

Alkuperäisilmausten määrät jakautuivat eri tapauksien kohdalla taulukon 17 mukaan. Kaikista tapauksista ei saatu lainkaan äänitettyä aineistoa. Tapaukset 1, 2 ja 3 olivat esitutkimuksia, ja niitä ei äänitetty. Tapauksista 8 ja 10 ei tullut johtajuuteen liittyviä kommentteja. Niissä henkilömäärät olivat pieniä, mikä saattaa osittain selittää tilannetta. Eniten aineistoa on syntynyt tapauksissa 7, 9 ja 12, joissa oli kysymyksessä suuret ryhmäkoot. Tapauksen 9 suurta kommentoinnin määrää selittää osaltaan myös se, että siellä koettiin normaalia enemmän ongelmia vallitsevan johtamiskulttuurin vuoksi. Tapauksessa 13 esitettiin vain yksi kommentti johtajuudesta. Muutoin kommenttien määrät ovat jakautuneet melko tasaisesti eri tapauksien suhteen. Johtajuuskeskustelun osallistumisaste vaihteli tapauksittain 14,3 prosentista 100 prosenttiin. Alhaisimmillaan se oli tapauksessa 13, jossa vain yksi henkilö käytti puheenvuoron johtajuudesta.

Taulukko 17. Johtajuuteen liittyvien alkuperäisilmausten määrät Tyso-tutkimuksessa 2005–2009

	Alkuperäisilmausten määrä	Alkuperäisilmausten määrä %	Sovitteluun osallistunut henkilömäärä	Kommentteja esittäneiden henkilömäärä	Kommentteja esittäneiden osuus %
Tapaus 4	16	8,8	5	4	80,0
Tapaus 5	17	9,5	10	6	60,0
Tapaus 6	20	11,2	7	7	100,0
Tapaus 7	29	16,2	29	6	20,7
Tapaus 9	47	26,3	11	7	63,6
Tapaus 11	6	3,4	6	3	50,0
Tapaus 12	32	17,9	24	12	50,0
Tapaus 13	1	0,6	7	1	14,3
Tapaus 14	11	6,1	3	3	100,0
Yhteensä	179	100,0	102	49	48,0

Konflikteihin ja johtajuuteen liittyvät tekijät on luokiteltu taulukossa 18). Taulukosta nähdään, että merkittävimmät konflikteja stimuloivat tekijät johtajuudessa muodostuvat passiivisuudesta ja avoimuuden puutteesta. Konflikteja ylläpitävät tekijät muodostuvat pääasiallisesti heikkoahtoisesta ja byrokraattisesta johtamistyylistä. Konflikteja stimuloivilla tekijöillä tarkoitetaan sellaisia johtajuuteen liittyviä tilanteita, joissa johtaja omalla käytöksellään selvästi edistää konfliktien syntymistä henkilöstön keskuudessa. Samalla hän myös tekee itsensä alttiiksi konflikteille ja erilaisille ristiriitatilanteille, jotka heikentävät henkilöstön hyvinvointia ja ilmapiiriä työyhteisössä. Konflikteja ylläpitävillä tekijöillä tarkoitetaan sellaisia johtajuuteen liittyviä tilanteita, joissa johtaja ei aktiivisesti puutu jo syntyneisiin konflikteihin tai ristiriitoihin. Tutkimustulosten mukaan konfliktit saattavat elää työyhteisössä jopa useita vuosia. Vuosikausia jatkuneet konfliktit heikentävät henkilöstön hyvinvointia ja ilmapiiriä työyhteisössä ja voivat aiheuttaa pitkiä poissaoloja ja vakavia sairastumisia henkilöstön keskuudessa. Konflikteja ylläpitäviä tekijöitä ilmeni tutkimuksessa varsin runsaasti.

Konflikteja tuottavassa johtajuudessa keskeisimmät johtajuustyyli ovat johtajuus ilman karismaa ja luottamusta, konflikteille altistava johtajuus, narsistiset häiriöt, kuten pelolla johtaminen ja itsevaltainen johtajuustyyli. Karisman puute näkyy epäoikeudenmukaisuutena ja luottamuksen puutteen johtajaa tai esimiestä kohtaan. Konflikteille altistava johtajuus ilmenee epäasiallisena vuorovaikutuksena (vrt. mm. Wall & Callister; Työterveyslaitos 2000). Itsevaltainen johtaminen ilmenee muun muassa esimiesvallan väärinkäyttönä erilaisissa johtajuustilanteissa kuten tukahduttamalla konfliktitilanteet, kriittisyytenä ja toimimalla ilman neuvotte-luja (vrt. Reddin 1990).

Konflikteja ratkaisevan johtajuuden tekijänä nousi esille vain viiden pelkistetyn ilmauksen kautta refleктоiva johtamistyyli, jossa esimies tiedostaa oman johtamistyylinsä, jolloin hän pystyy myös kehittymään ja oppimaan johtamistyötä tehdessään. Konfliktien ratkaiseminen edellyttää refleктоivaa, tiedostavaa ja oppivaa johtajuutta.

Taulukko 18. Konflikteihin ja johtajuuteen liittyvien tekijöiden luokittelu Tyso -tutkimuksessa 2005–2009

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Passiivisuus (13) Defenssit (2) Pelko tai ahdistus (3) Avoimuuden puute (7) Epäjohdonmukainen käyttäytyminen (4) Muutosten vastustaminen (1) Naisvaltaisuus (1) Puutteellinen työnopastus (1)	Välttävä suhtautuminen johtamistilanteissa, Karkuri, Passiivinen transaktio, Alhainen ihmiskeskeisyys (vrt. Bass & Riggio 2006, 8–9; Reddin 1985) Välinpitämätön johtajuus (LF) Passiivinen valvominen (MBE-P) (vrt. Bass & Riggio 2006, 8-9; Kanste 2005, 53; Avolio ym. 1995; Bass & Avolio 1997, 1998; Reddin 1985) Sukupuolen merkitys	Välttelevä johtamistyyli (32)	Konflikteja stimuloiva johtajuus (32)
Pelko (6) Esimiehen uhkailu (3) Epäoikeudenmukaisuus (8) Vastuuttomuus (1) Epärehellisyys (3) Luottamuspula (14) Loukkaava puhetyyli (2) Epäasiallinen puhetyyli (3) Käskytys (3) Kuuntelemattomuus (13) Esimiesvallan väärinkäyttö (10) Jaksaminen ja työilmapiiiri (1) Johtamistyylin tiedostamattomuus (4)	Pelolla johtaminen, Itsevaltiias, Johtajuus ilman todellista karismaa ja luottamusta (vrt. demagogi, Gerzon 2006, 161; Bass & Riggio 2006, 3-5) Konfliktiherkkä kommunikaatiotyyli Eriarvoisuuden korostuminen Vallankäytön korostuminen Työilmapiiirin vaikutus Alhainen ihmiskeskeisyys (vrt. Reddin 1985) Käyttäytymisen tiedostamattomuus	Johtajuus ilman luottamusta ja karismaa (27) Konflikteille altistava johtajuus (21) Narsistiset häiriöt ja pelolla johtaminen (13) Itsevaltaisuus (10)	Konflikteja tuottava johtajuus (71)
Johtajuuden menetys (19) Esimiehen kokemattomuus (2) Johtajuuden ja auktoriteetin puute (4) Johtajuuskuilu (19) Liikahuolehtiminen ja delegoimattomuus (4) Motivoinnin ulkokohtaisuus ja taitamattomuus (12) Virhekontrolli (3) Raportointi (1) Itsekeskeisyys (1)	Johtajuuden hajaantuminen ja komplisoituminen työyhteisössä Päättämättömyys johtamistilanteissa Johtajuusodotuksissa epäonnistuminen Kehittämätön johtajuustyyli Hyväntahtoinen johtaminen (vrt. Reddin 1985) Omaa osallistumista ja omaa tekemistä korostava johtajuus Delegoimattomuus johtamisessa Johtajuustaitojen puutteiden korvaaminen hallinnollisilla järjestelmillä (vrt. Reddin 1985) Tehtäväkeskeinen johtajuus (vrt. Blake & Mouton 1964, 16)	Heikkotahtoinen johtajuus (44) Itsekeskeinen johtamistyyli (5) Byrokraattinen johtamistyyli (16)	Konflikteja ylläpitävä johtajuus (65)

Johtamistyylin tiedostaminen (5)	Käyttäytymisen tiedostaminen Kehittyvä ja oppiva johtajuustyyli Reflektioon perustuva johtaminen (9) (vrt. Ojanen 2000, Kolb 1984; Poikela 2005)	Reflektioiva johtamistyyli (5)	Konflikteja ratkaiseva johtajuus (5)
----------------------------------	---	--------------------------------	--------------------------------------

Yleinen puute johtamisessa näyttääkin olevan juuri se, että esimiehet eivät tunnista omaa johtamistyyliään eivätkä saa siitä palautetta. Näin ollen he eivät pysty kehittämään tietoisesti johtamistyyliään. Osallistujien mielialaan vaikuttivat keskeisesti erilaiset konfliktitapaukset, joissa he olivat mukana. Koska koko työyhteisön henkilökunta ei ollut mukana konflikteissa, tutkimustulosten osoittamaa tilannetta ei pidä tulkita niin että koko työyhteisön henkilöstö ajattelisi yhtä negatiivisesti kuin konfliktien osapuolet.

7.4.1 Konflikteja tuottava johtajuus

Konflikteja tuottava johtajuus ilmenee konflikteille altistavana kommunikaatiotyylinä, joka lisää konfliktiherkkyttä merkittävästi ja johtajuutena ilman charismaa ja luottamusta. Konflikteja tuottavassa johtajuudessa on kaiken kaikkiaan kysymys narsistisiin häiriöihin liittyvistä haitallisista johtajuusominaisuuksista.

Konfliktiherkkä kommunikaatiotyyli tarkoittaa, että esimies puhuu loukkaavasti alaisilleen, jopa heidän henkilökohtaisista asioistaan, huutaa tai vihjailee.

”Onko se kaikki kiusaaminen tai, jonka sinä ilmeisesti koet kiusaamisena puheilla tapahtuvaa. (T6-T-VA)

”Kyllä. Ja sitten semmoinen asia, että silloin kun esimerkiksi poikani alkoi seurustella, niin hän kommentoi asiaa minulle. Hän antoi ymmärtää, että tytöllä on jo ollut poikakavereita. Minä koin sen niin, että se oli minulle tarkoitettu silleen ilkeämielisesti. Kuinka nyt tieteen ja tahtoen menee tällaista sanomaan. En minä ainakaan kenellekään voi sanoa niin, että hyvänen aika! Mutta kun hän sanoo sen siinä tarkoituksessa, että se loukkaa.” (T6-49-VA)

”Minulla ei itselläni ole sellainen kokemus, että minä olen huutanut ja raivonnut. Minä en edes muista, että mitä asioita.” (T4-31-SA)

”Sinä huusit ja keskeytit aina, kun jos joku yritti sanoa jotain meidän ongelmatilanteista.”(T4-34-SA)

”Minun mielestäni se on inhottavinta, mitä voi esimies tehdä, että vihjailee eikä suostu sanomaan, että mitä tarkoittaa.” (T5-37-SA)

Esimiehellä tai johtajalla saattaa olla tapana puhua loukkaavasti tai vihjaillen alaisilleen. Loukkaava puhe saattaa kohdistua johonkin tiettyyn henkilöön. Ajan kuluessa kohde saattaa muuttua. Osapuolet kertovat, että myös tällainen puhetyyli saattaa esimiehen tiedostamatta vakiintua. Esimies ei tiedosta viestin loukkaavan ketään vaan saattaa ajatella olevansa huumorintajuinen ja vitsikäs. Haastattelussa tuli ilmi, että loukkauksista ja vihjailusta oli vakiintunut käytäntö muun muassa viikkopalaverihin. Kukaan ei yleensä ota puheeksi esimiehen taitamatonta ja loukkaavaa puhetyyliä. Ajan kuluessa loukkauksien ja vihjailujen kohde ahdistuu yhä enemmän ja saattaa sairastua henkisen pahoinvoinnin takia.

Haastattelujen mukaan huutaminen ja hyökkäävä puhetyyli koetaan yleensä hyvin loukkaavaksi. Esimerkit osoittavat, että niissäkin tilanteissa esimies toimii useimmiten tiedostamatta, eikä tunne huutavansa. Tämän tyyppinen tilanne aiheutti konflikteja tutkimuksen tapauksessa 1. Taustalla on yleensä jokin ahdistava tilanne, josta esimies hermostuu tai ärsyyntyy. Esimies saattaa ärsyyntyä esimerkiksi sairaslomailmoituksen takia. Tilanne saattaa aiheuttaa esimiehelle paljon ylimääräistä järjestelytyötä, josta jo muutoinkin kiireinen esimies menettää malttinsa. Sairaslomailmoitukset tai muut ylimääräisiä työjärjestelyjä vaativat tilanteet saattavat muodostua ongelmiksi. Alaiset eivät enää uskaltaneet ottaa yhteyttä esimieheen, koska pelkäsivät hänen aggressiivista puhetyyliään. Kun tilanne oli jatkunut pitkään, esimies ei huomannut enää toiminnassaan puutteita. Tilanne vaikutti kuitenkin työilmapiiriin heikentävästi ja aiheutti hankalia konfliktitilanteita työyhteisöön.

Konfliktiherkässä kommunikaatiotyylissä puutteellinen vuorovaikutus ilmenee avoimuuden puutteena ja kuuntelemattomuutena. Esimies ei ota avoimesti asioita puheeksi eikä kuuntele ja kunnioita alaistensa mielipiteitä.

”Että ne olisivat ottaneet puheeksi. Olisivat ottaneet ja pysäyttäneet ja sanoneet, että nyt puhutaan ja nyt on tällainen täällä. Minä voisin kuvitella, että se on esimiehen tehtävä puuttua asioihin. Ja kukaan ei kysynyt minun mielipidettäni missään vaiheessa. Ja ihan sen takia että A ei rasitu liikaa. A toivoi, että tästä ei puhuttaisi. Minun mielestäni se tuntuu jotenkin hurjalle.” (T7-58-VA)

”Olisin toivonut silloin kesällä, että esimiehet olisivat ottaneet yhteyttä. Että keskustellaan tästä asiasta. Että olisi voitu lähteä purkamaan tätä, koska minulla ei ollut oikeasti tietoaakaan, että A:lla on niin paha olo. Siitä oli viestiä mennyt esimiehille, mutta asialle ei tullut muutosta. Se aiheutti sitten aina sitä keskustelua kahvihuoneessa ja että halutaan, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä.” (T7-SA)

”Mutta esimies B oli sen tyylinen, että hän oli hurjan mukava esimies muuten, mutta nämä asiat olivat sellaisia, että hän näki ihan punaisina kaikki. Hän lakaisi äkkiä ne maton alle piiloon, että koettakaa nyt pärjällä ja koittakaa nyt. Mutta ei se nyt ihan sillain sitten se tilanne siitä lähtenyt liukenemaan.” (T4-33-VA)

Asioita ei oteta avoimesti puheeksi vaikka selkeä puhumisen tarve on olemassa. Kuitenkin alaiset ovat oppineet siihen, että esimiehen tehtävä on olla aloitteellinen ja ottaa vastuu siitä, että konfliktit kohdataan avoimesti. Esimiehet kertovat, että hekin ahdistuvat konfliktitilanteissa, välttävät niiden kohtaamista ja uskovat niiden häviävän ajan kuluessa itsestään. Puhumattomuudella on yhteys välinpitämättömyyden ja välttelevään johtamistyyliin sekä karkuruuteen. Vaikeneminen asioista on konfliktiherkkyttä kasvattava tekijä.

”Meillä edetään liian suoraan kuulematta työntekijää.” (T9-VA)

”No se on johtoporras täällä. Täällä kun esitetään asioita, niin työnantaja tekee esityksen ja laittaa menemään eteenpäin esimiehelle organisaatiossa. Hän hyväksyy sen heti ja se on hyvä esitys ja sitä ei kysytä meiltä työntekijöiltä ollenkaan. Ja sanotaan että asia on päätetty näin ja se tehdään näin.” (T9-79-VA)

”Minä olen kokenut ja sanon suoraan sen esimiehellekin suoraan,

että ne päätökset mitkä tehdään, ne tehdään liian pienellä piirillä. Ja meille tullaan asia esittämään ja esitetään että näin toimitaan. Meillä työntekijöillä on ehkä tämmöinen kielteinen kanta siihen, siihen päätökseen mikä tulee. Me reagoidaan molemmat työntekijät ja työnantajat ja otetaan semmoinen kova kanta niihin. Että, kyllä se ne moni pieni asia vaikuttaa siihen ilmapiiriin.” (T9-SA)

”Minä koin että tämä tämmöinen yritys käydä ikään kuin normaalia keskustelua työyhteisön sisällä kilpistyi B:n suunnalta nimenomaan tiukasti lukkiutuneisiin käsityksiin siitä, että miten työyhteisöä pitää johtaa ja mitä tämän työyhteisön toimintamalli tarkoittaa.” (T14-116-SA)

Aika paljon oli havaittavissa sellaista johtamistyyliä ja alaisiin asennoitumista, jossa alaisten mielipiteitä ei oteta aidosti huomioon. Johtajuus on itsekeskeistä ja verrattavissa vallalla ja pakolla johtamiseen, sekä osittain myös byrokraattiseen johtajuustyylin kaltaista. Haastattelujen mukaan pakottaminen ja kuuntelemattomuus alentavat henkilöstön motivaatiota ja lisäävät voimakkaasti konfliktiherkkyttä.

”Ja sitten minä olen miettinyt että yksi syy on varmaan se, että millä näitä suosituksia ja määräyksiä pyydetään noudattamaan. Eli tavallaan väärillä sanoilla kerrotaan. Sanotaan, että sinun on pakko tehdä niin ja niin. Niin silloinhan se tulee se vastustus.” (T9-76-VA)

Kuuntelemattomuuteen ja pakottavaan tyyliin liittyy usein myös käskytävä kommunikointi. Johtaja tai esimies antaa toimeksiantoja jyrkällä ja ehdottoman yksipuolisella puhetyylillä. Haastattelujen mukaan tällainen tyyli loukkaa ja ärsyttää useimpia ihmisiä siinä määrin, että syntyy voimakas vastustus esimiestä kohtaan.

Esimiesvallan väärinkäyttö ilmenee siten, että esimies turvautuu johtamisessaan lähes yksinomaan vallan käyttämiseen. Hän ei salli muita mielipiteitä, ei kuuntele eikä huomioi alaisten mielipiteitä, vaikka ne olisivat hyvin perusteltuja.

”Ja sitten minä olen miettinyt että yksi syy on varmaan se, että millä näitä suosituksia ja määräyksiä pyydetään noudattamaan. Eli taval-

laan väärillä sanoilla kerrotaan. Sanotaan, että sinun on pakko tehdä niin ja niin. Niin silloinhan se tulee se vastustus.” (T9-76-VA)

”Esimies B on pitkämuistinen. Hän toimii jollain tavalla takanapäin joka tapauksessa. Kun esimerkiksi B moitti sen ryhmävastaavan toimintaa, että se ei hänen mielestään ollut toiminut oikein, niin ryhmävastaava yritti puolustella, että olenhan minä oikeassa. Silloin B käytti esimiesvaltaansa ja sanoi, että et ole. Ja piste. Sen kummemmin kertomatta mitä hän tarkoitti.” (T9-76-VA)

”Poikkeustapauksissa voidaan käyttää muita toimintatapoja ja sen olen sallinut. Mutta se, että minut laitetaan tekemään perustehtäviä eri tavalla kuin normaalisti, niin minun mielestäni se on hirveätä nöyryyttämistä. Vaikka minä yritin keskustella Z:n kanssa siitä, niin se ei mennyt läpi vaan hän määräsi, että minun täytyy se tehdä niin. Ihmiset sitten helposti ajattelee, että minä olen niin vanha, että en osaa enää normaalisti toimia.” (T5-37-SA)

Esimiesvallan väärinkäyttö voi ilmetä myös niin että alainen kokee joutuneensa voimakasta nöyryytystä aiheuttavaan tilanteeseen. Nöyryyttämiseen liittyy joskus myös julkisuus, jolloin esimies käyttää valtaansa muiden seurattessa tilannetta. Tästä esimerkkinä mainittakoon tilanne, jossa esimies antaa kielteistä palautetta alaiselleen muiden työyhteisön jäsenten kuullen. Tämän tyyppistä vallankäyttöä esiintyi muun muassa tutkimuksen tapauksissa 6 ja 9.

Pelko ja pelon avulla johtaminen vaikuttavat työyhteisöissä esimerkiksi niin, että alaiset pelkäävät esimiestään eivätkä uskalla puhua hänelle asioista. Pelottelu ilmenee myös uhkailuna.

”Ja sitten taas, että jos joku esimies tulee käymään, niin ollaan vähän jännittyneitä että ylin esimies tulee. Ennen meillä piti olla aina tarkalleen tietty työasu. Kaksikymmentä vuotta sitten piti olla valkoiset sukkahousutkin kaikilla. Minun mielestäni ylittäään tämä työyhteisö on hyvin hierarkkinen paikka vieläkin. Ehkä kirkko ja armeija ja nämä tämmöiset systeemit tässä yhteiskunnassa ovat samankaltaisia.” (T7-VA)

”Kun minä mietin sitä että, mitä on sellaiset asiat mistä ei uskalleta puhua.” (T9-73-SA)

”Pelätään sitä juuri sitä pisteitten menemistä. Nimenomaan sitä kosta pelätään.” (T9-SA)

”Se oli niin kauheata silloin, kun hän huusi ja uhkaili minua. Minä ensinnäkin olin vähän aikaa pois koko tästä työyhteisöstä. Minä en jaksanut olla täällä. Sitä tivaamista on ollut aina hänen osaltansa minua kohtaan. Hän on aina tivannut, että otatko sinä sitä ja tätä. Sellaista tietynlaista uhkailua ja kiristelyä, että jos en minä ota sitä työtä, niin sitten ei ole mitään muutakaan.” (T6-VA)

”Me olemme A:n ja B:n ja C:n kanssa puhuttu että me toivottaisiin, että meidän johtaja ja päällikkö Y näyttäisivät sen, että he ovat työntekijöidensä takana. Ja siinä vaiheessa kun esimies X rupeaa uhkailemaan, niin he pitäisivät meidän puolia. Totta kai me myös pidetään heidän puolia. Me emme jättäisi heitäkään, vaikka he ovat esimiehiä sinne oman onnensa nojaan. Että ilman muuta se toimisi puolin ja toisin.” (T6-53-VA)

Pelottelu ja uhkailu ovat verrattavissa esimiesvallan väärinkäyttöön. Siitäkin voi tulla esimiehelle ja johtajalle totuttu tapa, johon voidaan turvautua vaikeaksi koetuissa johtamistilanteissa. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että pelolla johtaminen säteilee organisaatioon ylimmästä johdosta, jolloin tilanne on vielä vaikeammin hallittavissa. Ihmiset ovat ahdistuneita ja jännittyneitä, organisaatio klikkiytyy erilaisiin taustaryhmiin, taustalla puhuminen ja tulkinnat lisääntyvät eivätkä ihmiset pysty luontevaan kanssakäymiseen keskenään. Jännitys, ahdistuminen ja pelko altistavat työyhteisön konflikteille.

”Kyllä ihminen jaksaa tehdä hyvinkin rankkaa työtä, jos sillä on hyvä mieli. Kyllä minulla on ollut semmoinen työ, että minä olen tehnyt pitkää päivää ja tehnyt monta viikkoakin. Kyllä sitä jaksaa tehdä, jos on hyvä mieli. Mutta jos on tosiaankin oikein huono mieli, niin ei jaksa sitäkään mikä on se normaali työaika. Ja sitten minä haluan vielä sanoa tässä, että tuntuu, että nyt, kun minä sairastuin, niin tämä asia

kohdistui kauheasti juuri minuun. Mutta siellä on ollut tämä tilanne jo ennen kun minä olen sinne mennytkään. Siellä on ollut tämmöistä huonohenkisyyttä. Ei muuta.” (T6-SA)

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettiin sovittelun vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin. Tulokset ovat hyvin myönteisiä. Kun konfliktit otetaan avoimesti käsittelyyn ja ristiriidoista sovitaan, ihmisten mieliala kohenee. Samalla työyhteisön ilmapiiri paranee ja ihmiset jaksavat paremmin työssään.

Johtajuus ilman luottamusta ja karismaa

Johtajuus ilman todellista karismaa ja luottamusta ilmenee esimerkiksi silloin kun johtaja tai esimies ei jostain syystä pysty olemaan tasapuolinen alaisten silmissä. Syitä voi olla monenlaisia ja alaiset ovat yleensä hyvin herkkiä tasapuolisuuden havainnointiin ja reagoimiseen silloin, kun puutteita ilmenee. Konfliktille voidaan altistua tiedostamatta jonkun inhimillisen taustasyyn takia. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi liian läheisen ystävyuden takia. Kun esimies ja alainen ovat läheisiä ystäviä, työyhteisön muut jäsenet alkavat tuntea olonsa epä mukavaksi ja tilanne alkaa heistä näyttää kaikin puolin epäreilulta ja epäluotettavalta.

”Mitä tarkoitat ystävyydellä?” (T12-115-VA)

”Siis ihan ystävyyttä. Työ-, siis ihan hyvää ystävyyttä sanotaan. Ihan konkreettisesti yksityiselämässä ja näin. Tämäkin minusta on kauhean inhimillistä.” (T12-109-VA)

”Niin, niin että semmoista oikeudenmukaisuutta. Luottamus johtajaan kohtaan on hiipunut. Voinko minä nyt ihan oikeasti sanoa mitä mieltä minä vaikka A:sta olen, niin että se ei mene hänen korviinsa.” (T12-97-VA)

”Mitä sinä ajattelet siitä kun sinä sanoit, että voisi madaltaa profiilia. Mitä se käytännössä tarkoittaa?” (T12-115-VA)

”No ihan käytännössä mitä se olisi? Se tarkoittaa hyvin yksinkertaisia asioita. Hän olisi voinut esimerkiksi järjestää itsensä vaikka istumaan sillä tavalla, että ei aina istuisi A:n kanssa tai menisi syömään ruoka-

lassa A:n kanssa. Koska kaikki katsovat sitä, että tämä yksi ihminen on eri etäisyydellä esimiehestä. Myös se, että kyllä minä nyt oletan, että hän on kertonut näitä joitakin asioita, että hänen olisi pitänyt säilyttää se luottamus ja olla puhumatta.” (T12-108-VA)

”Esimerkiksi silloin, kun oli ne kaksi tulikivenkatkuista palaveria, missä esimies A huusi aina keskeytyksen, niin ei tarvinnut montaakaan juttua käsitellä. Tuli ilmi, että A tiesi kaikki, mitä siellä oli tullut jotain pientäkin konfliktia, hän ties kaiken. Se tuli siellä heti esille. A:lla oli tällöinen kokemattomuus aika iso tekijä, että hän ei osannut käsitellä fiksumasti sitä aikaa. Tietysti sitä arvontoakin sitten oli vaikea hänelle antaa esimiehenä.” (T4-32-VA)

”Kerroin tästäkin ja Y kuunteli ja sanoi, että ”haluatko, että istutaan kolmestaan alas?” Minä sanoin, että ”en tule siihen pöytään, koska te olette ystävät. Minä en istu teidän kanssanne pöytään. Olen hävinnyt jo siinä vaiheessa kun minä istun alas. Minä haluan että tänne tulee ulkopuolinen”. Mutta sitä ulkopuolista ei sitten ikinä hommattu.” (T12-VA)

”Niin minun mielestäni semmoisessa tilanteessa tämän toisen osapuolen pitäisi sitten kääntyä työsuojeluvaltuutetun puoleen tai minun esimieheni puoleen tai pyytää siihen täysin ulkopuolinen taho selvittämään sitä asiaa. Eli jos kokee, että tämä ei tullut hoidettua puolueettomasti, niin kyllä jokaisella on oikeus pyytää siihen silloin ulkopuolinen taho. Ja kyllä minun esimiehenä täytyy semmoinen hyväksyä ja ymmärtää.” (T12-101-VA)

Kommentit ja haastattelut osoittavat, että he eivät voi luottaa johtajaansa. He alkavat tarkkailla kaikkia mahdollisia tilanteita epäillen ja ryhtyvät olettamaan ja tulkitsemaan asioita. He saattavat esimerkiksi ajatella, että johtaja ja tämän ystäväläinen suunnittelevat ja päättävät asioita etukäteen keskenään. Tarkkailu voi mennä erittäin pitkälle, jolloin aletaan jo seurata istumajärjestystä, kasvonilmeitä ja vaatetuksen yhdenmukaisuutta. Epäluottamus näyttää muuttuvan vähitellen krooniseksi joka vaikuttaa konfliktiherkkyyden kasvamiseen. Tilannetta pahentaa vielä se, että siitä ei puhuta avoimesti. Työyhteisön jäsenet sanovat, että eivät halua tai uskalla kohdata ahdistavaa tilannetta avoimesti vaan mukautuvat tilanteeseen ja

kommunikoivat siitä vain keskenään takanapäin. Esimies ja ystäväläinen eivät välttämättä tiedosta tilanteen vakavuutta vaan saattavat suhtautua siihen vähättelevästi ja jopa huumorilla ja myös kokevat tilanteen hankalana. Kun tilannetta ei kohdata avoimesti eikä käsitellä perusteellisesti puhumalla, työyhteisössä vallitsee epäluottamuksen tunnelma ja johtaja menettää vähitellen luottamuksensa ja karismansa (vrt. Lönnqvist 2007; Weber 1925; Kets de Vries 1990).

Kommenttien ja haastattelujen mukaan karisma ja luottamus voidaan menettää myös silloin kun työyhteisön jäsenet kokevat, että kaikkia ei kohdella oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Myös näille asioille ihmiset ovat herkkiä ja niillä on suuri merkitys ilmapiirin kannalta.

”Kaikilla on määrätty työajat, mutta D saa lähteä aikaisemmin pois. Mihinkä tämä perustuu? Jos minulla on sellainen työaika joka loppuu kello kolmetoista reikä, reikä ja kun kello on viittä vaille, niin minä lopetan vasta silloin. Mutta miksi joku toinen saa lähteä aikaisemmin pois. Kun menee renkaita ynnä muuta autosta, niin me tehdään niin kauan että me yritetään saada kaikki kuntoon. Tämä on väärin tämä homma.” (T9-SA)

”Kyllä pitää esimiehille saada joku semmoinen tietty käyttäytyminen, etteivät he saa olla ylimielisiä. Niiden pitää edetä asioissa oikealla tavalla ja olla tasapuolisia. Ne pitää saada johonkin penkkiin hekin, että he toimivat tasavertaisesti ja nimenomaan sitä että he etenevät asioissa oikeassa järjestyksessä.” (T9-VA)

”Täällä on otettu käyttöön semmoinen käytäntö, että vanhat työntekijät pitäisi saada pois. Ne eivät ole niin nopeita ja tuottavia kuin nuoremmat. Tai ajaako tämä pieni piiri täällä sitä, että pitää saada niiden kaverit ja ystävät tänne töihin.” (T9-79-VA)

Joskus saattaa olla tilanteita, joissa jollekin henkilölle on perusteltua antaa erilaisia vapauksia kuin muille. Tällaiset tilanteet johtavat helposti konflikteihin, kun työkaverit ärsyyntyvät ja loukkaantuvat eriarvoiselta tuntuvasta kohtelusta. Lähes kaikki ärtymystä ja mielihapaa aiheuttavat tilanteet johtavat jonkinasteiseen erimielisyyteen tai konfliktiin silloin, kun niistä ei puhuta. Kun esimerkiksi jollekin annetaan eri vapauksia työyhtei-

sössä, perustelut olisi aina tuotava kaikkien tietoisuuteen. Asioiden avoin käsittely ja perustelut lisäävät ymmärrystä ja yhteinen ymmärrys vähentää konflikteille altistumista.

Karisma ja luottamus menetetään sellaisessa tilanteessa, jossa esimies on alaisiaan kohtaan epärehellinen.

”Niin tätä on jatkunut, että esimies on laittanut sanoja toisten suuhun, eli yrittänyt työntekijöiden välille saada aikaan eripuraa. Esimerkiksi hän sanonut, että ”A sanoi sinusta sitä ja tietäisitpä vaan, mitä hän sinusta on puhunut”, niin että olisi sitten hänen kaverinsa.” (T6-55-VA)

Jostain syystä johtaja tai esimies saattaa ajautua tilanteeseen, että hän alkaa manipuloida alaisiaan puhumalla heistä pahaa toisille työntekijöille tai kehrittelemällä valheita omien tavoitteidensa toteuttamisen helpottamiseksi tai jostain muusta syystä. Tällaisissa tapauksissa luottamuksen palauttaminen on erittäin vaikeata (vrt. Peavy 2006). Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että esimies saattaa tiedostamattaan kiusata alaisiaan näinkin epärehellisellä tavalla. Ylempi esimiestaso ei useimmiten ole tietoinen tämäntyyppisten tilanteiden olemassa olosta. Alaiset eivät uskalla oman työpaikkansa menettämisen pelossa kertoa epäkohdista, jolloin kiusaamistilanteet voivat jatkua ja konfliktit jäävät ratkaisematta. Jossain vaiheessa joku ahdistuu siinä määrin, että joutuu sairauslomalle henkisten paineiden ja masennuksen takia.

7.4.2 Konflikteja stimuloiva johtajuus

Konflikteja stimuloiva johtajuus ilmenee pääasiassa passiivisena ja konflikteja välttävänä johtajuustyylinä.

Välttelevä johtajuustyyli ilmenee niin, että johtaja välttää ahdistavia tilanteita, kuten konfliktitilanteita, eikä jostain syystä pysty niitä kohtaamaan. Hän ei ota puheeksi tai ala käsitellä ristiriitaa aiheuttavia tilanteita, vaikka häneltä pyydetään apua.

”Sinä sanoit aikaisemmin että, te yrititte kiinnittää esimiehen huomiota, siihen ongelmaan niin miten hän suhtautui siihen?” (T7-T-VA)

”Minä esimerkiksi olen käynyt hänelle kesällä sanomassa että jos hän sanoisi henkilökunnalle jotain siitä henkilö A:sta. Ja, hän lupasi, mutta ei sitten koskaan tapahtunut mitään. Ja minä en ollut ainoa käsittäkseni joka kävi siitä sanomassa.” (T7-61-VA)

Haastattelujen mukaan voidaan tulkita, että tilanteen ahdistavuutta saattaa kasvattaa johtajan pelko siitä, että joku voi loukkaantua ja tilanne huononee entuudestaan. Johtaja ei halua puuttua esimerkiksi siihen, että joku ei noudata yhteisiä pelisääntöjä työpaikalla. Johtaja ei tarvittaessa pysty ottamaan tiukempaa ohjausotetta, jos joku työntekijä alkaa käyttäytyä vallanhaluisesti tai määräilevästi muita kohtaan. Johtaja tarkoituksellisesti välttää konfliktitilanteita tai puuttuu niihin äärimmäisen hitaasti.

”Minä haluaisin vielä kertoa semmoisen jutun viime perjantailta. Minulla oli kuume nousemassa. Lämpöä oli ja minä tunsin, että kuume nousee. Lauantaina minulla oli varhainen työvuoro, joka alkaa neljältä aamulla. Minä laitoin esimiehelle viestin, että minulla on nyt lämpö nousussa ja minä tunnen että minä en huomenna aamulla pysty tulemaan töihin. Häneltä tuli viesti että, toivottavasti löydät jonkun tekijän sille vuorolle, koska hänellä ei ole työntekijöitä tilalle. Minä olin niin kiukkuinen, kun hän sysäsi minulle sen mietittäväksi. Että minun pitää ruveta miettimään kun ei ole tekijöitä. Ja että minun täytyy sitten vaan alistua töihin itse.” (T9-VA)

Kuten edellinen kommentti osoittaa, konfliktitilanteita välttävä johtaja saattaa vedota *elämänkatsomuksellisiin asioihin* ja todeta, että riitely ja erimielisyyksien käsittely ei kuulu kristilliseen kulttuuriin. Toiminta voidaan tulkita defenssiksi jolla esimies torjuu tilanteen käsittelyn. Samalla hän kuitenkin todellisuudessa pakoilee esimiesvastuutaan työyhteisössä ja aiheuttaa ongelmia alaistensa työssä jaksamiselle, koska konfliktia ei kohdata avoimesti.

Joillakin konfliktitilanteeseen liittyvä ahdistus voi ilmetä niin voimakkaana, että he eivät pysty kohtaamaan tilannetta vaan poistuvat paikalta (vrt. defenssit ja ajeraus Kaivola 2003; kaksoishuolehtimisen malli ja välttelevä konfliktin ratkaisutyö De Dreu ym. 2003). Tällaista käyttäytymistä esiintyy myös esimiehillä ja johtajilla.

”Sitten yritin oljenkortena heittää hänelle. Ajattelin, että hän tulee takaisin keskustelemaan kun sanoin, että ”sinä varmaan haluat pitää tapahtuman yksinään vai?”. Hän ei vastannut mitään vaan häipyi pois. Minä olin todella järkyttynyt tilanteesta. Jäin työpaikalle valmistelemaan materiaalia, kun tapahtuma oli alkamassa viikon päästä siitä suurin piirtein. Minä odotin, että hän palaisi pian takaisin tai soittaisi, mutta ei mitään tapahtunut. Ei tapahtunut vuorokauteen mitään ja minä olin hermona, koska minulle ei koskaan ole elämässäni tämmöistä sattunut missään työpaikassa aikaisemmin. Minä olen ollut monessa työpaikassa, joissa minulla oli ainakin kolme esimiestä, kaksi virkaa tekevää ja sitten vakituinen, kun se aikaisempi työyhteisö silloin perustettiin.” T5-37-VA)

Koskipa konflikti johtajaa ja hänen alaistaan tai pelkästään alaisia, konflikti jää ratkaisematta, jos johtaja poistuu paikalta eikä ole halukas ottamaan lainkaan käsittelyyn edes alaisten välistä konfliktia.

Välittelevä johtajuustyylillä saattaa ilmetä myös erilaisten kehitysideoiden ja muutosten vastustamisena.

”Totta kai oli vähän variaatioita siihen, mitä oli edellisessä paikassa. Mutta minä ajattelin, että talossa talon tavalla. Sitten myöhemmin saattoi tulla mieleen semmoisia, että ehkä olisi parempi tehdä tämä asia toisella tavalla. Kun jossakin yhteisessä tilaisuudessa avasi suunnan ja sanoi, että tämmöinenkin tapa on olemassa ja yritti ehdottaa, niin huomasin, että ei kannata. Että parempi oli olla hiljaa. Ja niistä kokemuksista muistan, että tuli semmoinen turhautunut olo. Sekin, että edes avasi suunsa, tuntui jo pahalta. Että ei sillä ollut mitään väliä, että mitä sieltä tuli sieltä suusta. Mutta että se, että uskalsi puhua, ei ollut hyvä asia. Ja meillä oli semmoinen esimieskin, joka todella oli kaikkia muutoksia vastaan. Jotenkin se esimies piti ehkä sellaista kulttuuria yllä.” (T7-64-VA)

Edellinen kommentti osoittaa, että muutosten vastustus aiheuttaa ristiriitoja, kun jotkut haluavat tuoda ja kokeilla uudenlaisia ja nykyaikaisia työmenetelmiä työyhteisön käyttöön. Useimmiten ristiriidat ilmenevät nuorempien ja vanhempien työntekijöiden, sekä työyhteisöön tulevien

uusien työntekijöiden ja työyhteisössä pitkään olleiden työntekijöiden välillä. Uusi henkilö hahmottaa vallitsevan tilanteen erilaisesta näkökulmasta, mutta rutinoituneet työntekijät haluavat kaiken säilyvän ennallaan. Kun uudistushaluinen työntekijä torjutaan, hän muuttuu usein muutoshaluttomaksi ja passiiviseksi tai hän pahoittaa mielensä ja katkeroituu. Joskus erimielisyydet työmenetelmistä voivat johtaa konflikteihin ja heikentää merkittävästi työyhteisön ilmapiiriä. Jos esimies on välinpitämätön ja passiivinen, hän tukee omalta osaltaan muutoksia vastustavan työkulttuurin syntymistä. Esimiehen toiminnalla on tässäkin suhteessa suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja sen kehittymiseen (vrt. Lindholm 2008; Skogstad, Einarsen & Torsheim 2007; Peavy 2006; Reddin 1985).

Passiivisessa valvonnassa (transaktiossa) johtaja puuttuu työyhteisön ongelmiin vasta silloin, kun ne ovat vakavia tai niistä on tullut pitkäkestoisia, kuten työyhteisökonflikteissa usein tapahtuu (vrt. Bass & Riggio 2006, Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998; Avolio ym. 1995). Passiivisen valvonnan voi useissa tapauksissa rinnastaa *hyväntahtoiseen johtajuustyyliin*, jossa johtaja on luonteeltaan niin kiltti, että ei halua puuttua asioihin. Tällainen johtajuus saattaa ilmetä esimerkiksi auktoriteetin tai johtajuuden puutteena.

”Jos hän haluaa tuoda julki asiansa, niin kyllä hän sen sitten varmaan tuo. Siinä vaiheessa kun tuli uusi johtaja, niin en tiedä miksi, mutta sukset menivät ristiin pahasti. Minulla on sellainen käsitys, että meidän nykyinen johtaja todennäköisesti on vähän liian hyväntahtoinen. Hän on liian sovitteleva ja yrittää loppuun asti että ei vain tulisi riitaa. Kyllä se vaan on valitettava tosiasia, vaikka kuinka ollaan tällaisessa työyhteisössä taikka missä tahansa, niin kyllä siellä täytyy olla sillä päälliköllä se viimeinen sana ja piste. Kaikkeen ei saa suostua.” (T5-42-VA)

Johtajan yllätyksellinen ja epäjohdonmukainen käyttäytyminen aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta työyhteisössä.

”Mutta A on sitten toisaalta taas, sehän on rempseä ja mukava, mutta se on sitten yllätyksellinen kanssa, leikkisä, mutta kun ei aina tiedä, että onko se leikkiä nyt vai onko se totta. Asiakastilanteissa ainakin vähän ne tulivat puun takaa ne jutut. Kyllä, minä sillä lailla menin vähän noloksi.” (T11-92-VA)

”Niin ja tosiaan tästä esimiehestä. Useimmat työntekijät ovat hänestä valittaneet, että hänellä on vaihteleva mieli. Joskus hän on hirveen ihana ja sitten hän taas haukkuu pystyyn. (T6-50-VA)

Esimerkit osoittavat, että esimies saattaa muuttaa mieltään nopeasti ja yllättäen. Tuntuu, että hän ei suhtaudu asioihin vakavasti eikä häneen voi luottaa. Hänet voidaan kokea jopa epärehelliseksi. Toiminta muistuttaa jossain määrin konfliktierhän vuorovaikutuksen yhteydessä mainittua vihjailevaa puhetyyliä, johon sekoittuu epäasiallista huumoria ja epämääräisiä kommentteja. Yllätykselliselle käyttäytymiselle on tyypillistä myös alaisten valikoiva kohtelu ja kyllästyminen. Tällöin esimies saattaa suhtautua esimerkiksi uuteen työntekijään alkuvaiheessa erittäin myönteisesti ja kannustavasti. Kun työsuhde jatkuu pitkään, esimies saattaa yllättäen kyllästyä alaiseensa, jolloin hän kenties alkaa vähätellä alaista ja suhtautua ylipäätään kielteisesti tämän toimintaan. Pahimmillaan esimies vihastuu alaiseensa siinä määrin, että saattaa pakottaa hänet siirtymään toisiin tehtäviin tai erottaa kokonaan tehtävästään (vrt. Ijäs 1984).

Tällaista esimiestoimintaa esiintyi muun muassa tutkimuksen tapauksessa 6. Kysymys saattaa olla osittain myös defenssistä eli projektiosta (vrt. Kaivola 2003), jolloin henkilö ei tunnista itsessään olevaa ahdistavaa tunnetta tai ominaisuutta, vaan sijoittaa sen toiseen henkilöön ja kokee sen häneen kuuluvaksi. Tällaisessa tilanteessa alainen voi kokea olonsa varsin epävarmaksi ja kiusatuksi. Tilannetta pahentaa puhumattomuus. Esimies ei halua keskustella asiasta avoimesti alaisensa kanssa. Hän ei kerro, mihin asioihin hän on alaisen toiminnassa pettynyt. Näin ollen alainen ei saa palautetta ja mahdollisuutta korjata toimintaansa, jos todellista korjaustarvetta on olemassa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että joissakin tapauksissa tilanne voi olla täysin latentti. Alainen ei koskaan saa kuulla palautetta siitä, miksi hänet siirrettiin toiseen tehtävään tai yksikköön. Kun esimiestä ei miellytä alaisen toiminta, hän saattaa kaikessa hiljaisuudessa suunnitella alaiselle siirron ja tehtävämuutoksen keskustelematta asiasta lainkaan etukäteen. Kun muutos on suunniteltu ja sovittu muiden osapuolten kanssa, esimies ilmoittaa asiasta alaiselle mutta ei keskustele eikä perustele siirron syytä. Alainen

yllätty, pahoittaa mielensä yleensä hyvin syvällisesti ja jää pohtimaan kokemaansa yksipuolista kohtelua.

Edellä mainittu epäjohtonmukainen käyttäytyminen voidaan tulkita välinpitämättömäksi tai vältteleväksi johtajuudeksi, joilla on konflikteja ylläpitävä ja kiihottava vaikutus työyhteisössä. Johonkin yksilöön suunnattu kielteinen asenne saattaa vaikuttaa koko työyhteisöön kielteisellä ja turvattomuutta viestivällä tavalla.

Tutkimustulosten mukaan voidaan tulkita, että melko usein esimiehet eivät tunnista omaa käyttäytymistään johtamistyössä. Lähes kaikissa tässä tutkimuksessa mainituissa konflikteja altistavissa johtajuustilanteissa esimiehet eivät omasta mielestään tiedosta kielteistä käyttäytymistään. Tämä on selvinnyt eri sovittelutapausten yhteydessä. Kun sovittelun aikana osapuolet ja alaiset antavat esimiehille palautetta ei-toivottavista menettelytavoista, lähes aina esimiehet yllättyvät ja torjuvat aluksi palautteen. Tämä saattaa johtua suurelta osin siitä, että kukaan ei aikaisemmin missään yhteydessä ole kertonut avoimesti kokemuksistaan esimiehelle. Palautteen antamista pelätään ja vältellään normaalitilanteessa. Oman käyttäytymisen tiedostamattomuus on yhteneväistä myös työpaikkakiusaajiksi koetuilla henkilöillä. Hekään eivät pääsääntöisesti ole tiedostaneet kiusaavansa kehtään, eivät ainakaan tarkoituksellisesti ja suunnitelmallisesti.

”No B:ltä minä olen aika paljon kuullut hänen tilanteitaan ja C:ltä kanssa noista, että miten sinä olet kokenut nämä jutut. Jos en ole kaikkea suoraan kuullut, niin olen sitten aavistanut. Mutta sitä minä en osannut arvata, että miksi ne meidän yhteiset palaverit koettiin niin, että minä onnistuin niissä niin huonosti.” (T4-31-SA)

”Selvisikö tälle esimiehelle se asia, mitä mieltä työntekijät ovat hänestä?” (T6-T-VA)

”Minusta tuntuu, että hän ei pysty sitä hahmottamaan.” (T6-54-VA)

”Niin. Jollain tavalla, kun hänen kanssa keskustelee, niin tulee toisenlainen kuva ja mielestäni hän ei jotenkin pysty hahmottamaan sitä.” (T6-54-VA)

Tutkimuskohteina olleet työyhteisöt olivat hyvin naisvaltaisia. Eräässä tutkimuskohteessa naispuolinen henkilö olisi halunnut myös miehiä työyhteisöön. Hänen mukaansa työyhteisön ilmapiiriin voidaan vaikuttaa myös organisaation sukupuolirakenteella. Tähän asiaan olisikin syytä kiinnittää huomiota. Rakenteella saattaa olla vaikutusta työyhteisön konfliktiherkkyyteen.

”Meidän suurin ongelma on juuri se, että me ollaan tuolla kaukana keskellä metsää töissä. Ja sitten, kun on hiukan semmoista pientä stressin poikasta ja vähän jännitystä, että onko kaikki ihan ok ja näin, niin silloin ne asiat kauhean helposti kärjistyy. Ja sitten kun kolme kanaa on ilman kukkoa, niin kyllä te tiedätte, mikä on lopputulos.” (T6-56-VA)

”Eli sinne pitäisi ottaa mies töihin?” (T6-48-VA)

”Kyllä. Minä sitä kerran ehdotin. Että siellä tarvitaan yksi miespuolinen henkilö.” (T6-56-VA)

7.4.3 Konflikteja ylläpitävä johtajuus

Konflikteja ylläpitävässä johtajuudessa voidaan erottaa kolme eri johtajuustyyliä: (1) heikkotahtoinen johtajuustyyli, (2) byrokraattinen johtajuustyyli ja (3) itsekeskeinen johtajuustyyli.

Heikkotahtoinen johtajuustyyli

Heikkotahtoinen johtajuus ilmenee muun muassa hyväntahtoisena johtajuutena. Heikkous ja hyväntahtoisuus toteutuvat esimerkiksi erilaisissa tilanteissa, joissa työntekijä tai jokin muu taho saa liian paljon valtaa työyhteisöissä.

”No nämä ovat ihan minun omia ajatuksiani, enkä ole puhunut kenenkään kanssa näistä. Se on vaan sitä, mitä minä olen itse miettinyt. Että siellä on muutama, ehkä kolme ihmistä. Ja he ovat hyvin taitavia ja olleet täällä kauan. He tietävät miten asiat tehdään. Mutta kun meillä on kuitenkin pomot. Mutta minun mielestäni he melkein johtavat enemmän kuin pomot. He voivat myös ryhmissä tai osastolla puhua pahasti johtajista.” (T7-60-VA)

Haastatteluissa ilmeni, että työyhteisöön voi muodostua taustaryhmiä eli epävirallisia organisaatioita. Taustaryhmät alkavat johtaa taustalla ja ottavat vähitellen valtaa itselleen hyväntahtoiselta johtajalta. Johtaja ja henkilöstö tiedostavat usein tilanteen, mutta johtaja ei halua puuttua asiaan. Henkilöstö odottaa aloitetta johtajalta. Kun mitään ei tapahdu, ihmiset turhautuvat ja passivoituvat. Taustaryhmät voimistuvat johtamaan yhä määrätietoisemmin. Jossain vaiheessa ilmapiiri alkaa kiristyä ja konfliktiherkkyys lisääntyä.

”Koska meillä on johtaja tietyllä tavalla sotkeutunut tähän tilanteeseen ja ihmiset kokevat hänet hirveen epäreiluna tietyllä tavalla. Kun tällainen tilanne on tullut, niin onhan se kysymys huonosta johtajuudesta, että annetaan jollekin valtaa mitä hänellä ei ole. Tai annetaan käyttää valtaa mitä hänellä ei ole. Henkilö A on kuitenkin tavallinen työntekijä. Ja työntekijät ovat periaatteessa samanarvoisia.” (T12-95-VA)

”Se on ollut semmoista, meidän mielestä tämmöistä piilojohtamista. Tämän uuden johtajan aikana se on oikein kulminoitunut. Me henkilö A:n kanssa ollaan päätetty sanoa johtajalle. Sitten kun toisesta tulee johtaja ja toinen on näin kauhean kova päällepäsmäri. Minä muistan että kun B:stä tuli johtaja, niin yks kaks niistä E:n ideoista tulikin sääntöjä.” (T12-107-VA)

”Hän on talutettavissa näin voimakkaan ihmisen kanssa. On havaittavissa, että B on liian pehmeä sillä tavalla. Minun mielestäni, ikävä sanoa, mutta hänellä on omat syynsä tässä konfliktissa, kun hän ei ole saanut E:tä ruotuun.” (T12-107-VA)

”Ei välttämättä, koska se on tuuraajana vaan silloin kun A on lomalla tai paikalta pois. Mutta se delegoi ihan siitä huolimatta vaikka A on paikallakin. Se on sen tyyli. Ja se on kai se, mikä muita ärsyttää. Näin minä olen se käsittänyt ja ärsyttää minuakin. Mutta en osaa mennä sanomaan suoraan.” (T13-VA)

Haastattelujen mukaan työyhteisöissä ei hyväksytä tilannetta, jossa joku työyhteisön jäsen ottaa ja saa epävirallista valtaa ja alkaa määrällä muita työyhteisön jäseniä. Työyhteisön jäsenet ärsyyntyvät työkaverin pomottamisesta ja tehtävien delegoinnista, ja ärsyntyminen johtaa yleensä riitaan ja puhumattomuuteen. Epävirallinen valta saattaa aktivoitua myös johtajan ja työntekijän pitkälle kehittyneenä ystävyytenä, jonka muut työyhteisön jäsenet kokevat herättävän epätasa-arvoa ja epäluottamusta. Etenkin hyväntahtoisen johtajan näyttää olevan äärimmäisen vaikea normalisoida tilannetta. Yleensä asiasta vaietaan, jolloin erilaiset tulkinnat ja juorut lisääntyvät työyhteisössä. Avoimen keskustelun puute kasvattaa luottamuspulaa ja työyhteisön toimivuus huononee.

”Niin, tavallaan A:n pitäisi olla pomo, mutta minusta tuntuu, että sen sisko on paljon enemmän pomo. Ja hänen vaimonsa on enemmän pomo kuin hän itse on.” (T9-VA)

Tutkimuksen eräs tapaus ositti, että konfliktiherkkyttä voi lisätä johtajan tai esimiehen perheenjäsenten liian voimakas mukaantulo työyhteisön johtamistoimintaan. Etenkin hyväntahtoinen ja kiltti johtaja menettää helposti johtajuuden voimakkaalle aviopuolisolle tai sukulaiselle. Sukulaisten määräily herättää työyhteisön jäsenissä epäluottamusta ja ärtymystä. Työyhteisön jäsenet arvostavat reilua ja selkeää tapaa johtaa. Haastatteluissa tuli ilmi, että johtajuuden halutaan pysyvän johtajalla.

Edellä mainituissa tilanteissa kun työntekijä tai jokin muu taho saa liian paljon vaikutusvaltaa työyhteisössä johtajuus näyttää vähitellen hajaantuvan. Samalla kun johtajuus hämärtyy ja vähitellen katoaa, työyhteisön tehokkuus ja ilmapiiri huononevat. Työyhteisössä vallitsee epätietoisuuden, epäluottamuksen ja voimattomuuden ilmapiiri. Kukaan ei oikein tiedä, mitä pitäisi tehdä. Johto ei nauti työntekijöiden luottamusta, huhut ja tulkinnat rönsyilevät, epäasiallinen käyttäytyminen lisääntyy, työyhteisö muuttuu puhumattomaksi ja taustaryhmät ja yksilöt ottavat vallan käsiinsä. (vrt. mm. Kuittinen 2001.).

Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehen tai johtajan vaihtuessa työyhteisöön syntyy usein niin sanottu johtajuuskuilu, jos uusi esimies ei johdakaan odotusten mukaisesti. Johtamiskäytännöissä voi tapahtua suuri muutos,

joka altistaa työyhteisön konflikteille. Tällainen tilanne on hyvin yleinen syy konfliktien syntymiselle työyhteisöissä. Kuilun syntymistä edistävät heikkotahtoinen, hyväntahtoinen ja välttelevä johtajuustyylit.

”Miten tämä teidän esimies-alais-suhde toimii? Oletteko te siitä keskustelleet?” (T5-T-VA)

”Ei me olla siitä sen kummemmin keskusteltu. Molemmat olemme olleet vuosikausia tämän työyhteisön työssä. Kummallakin pitäisi olla silloin jonkinlainen kuva tilanteesta. Mutta se sitten varmasti on lyönyt leimansa tähän, että minkälaisia aikaisemmat johtajat ovat olleet täällä. Se lyö leimansa ja varmasti toi valtavat odotukset B:lle, että minä olisin samanlainen johtaja kuin Z, mutta en minä voi tietenkään olla sitä.” (T5-39-VA)

”Minä pyrin huolehtimaan samalla tavalla ulkomailla vastaavissa tehtävissä. Meillä oli siellä semmoisia yhteisiä tapaamisia ja tehtiin hauskaa myös yhdessä ja menttiin joskus syömään yhdessä ja niin edelleen. Saatettiin mennä teatteriin yhdessä tai tehdä jotain muuta vastaavaa. Ja hyvin usein vietettiin iltaa yhdessä. Ja siellä sitten juteltiin semmoisessa avoimessa ilmapiirissä niistä asioista. Mutta minä huomasin, että sehän ei ole ollenkaan täällä samalla tavalla. Se on aivan mahdotonta toteuttaa täällä Suomessa.” (T14-117-VA)

”Olimme iloisia että nyt hän jää pois ja nyt meille ehkä tulee joku uusi ja nyt asiat muuttuvat. Ja sitten olimme vähän aikaa tuuliajolla, että mitä nyt tapahtuu. Minä olen mielessäni joskus ajatellut, että hän oli tavallaan ”Kekkonen”. Kun sitten ”Kekkosen” jälkeen tuli ”Mauno”, niin siitä ihmisestäkin ehkä ajatteli, että tuollainen lepsu ja tuollainen että.. Sitten kun taas tuli sen jälkeen ihan toinen esimies, joka oli ihan ääripäätä edustava, niin sitten oli vähän semmoinen tyhjiö. Että mikä tämä homma on. Me oletettiin ja uskottiin, että nyt kun tulee uusi esimies, niin se on varmaan samanlainen kun entinen. Jämähästi pitää meistä huolta ja huolehtii että jokainen pääsee syömään, mutta huolehtii myös kaikki muutkin asiat. Tekee töitä kymmenen tuntia ja niin edelleen. Sitten kun se ei ollutkaan niin, niin siinäkin tuli ristiriitoja sitten.” (T7-VA)

”Sitten kun hän aikaisemmin oli jossakin aamukokouksessa tehnyt meille selväksi, että jos joku henkilökohtaisesti sairastuu, niin hän ei tule pitämään mitään listoja mukana. Ja että hänelle on turha soitella sitten viikonloppuna. Hän ei tule paikkaamaan vaan itse järjestätte itsellenne päivystyskaverin. Niin siitä ihmiset olivat sitä mieltä, että nyt me olemme aivan tuuliajolla ja kukaan ei välitä meistä. Täällä pitää itse ruveta tekemään esimiehen hommia. Tuntui siltä, että nyt ollaan ääripäässä, että meillä on tämmöinen kylmä esimies.” (T7-VA)

”Nyt kun meillä on väljempää, niin jotenkin. Ehkä se oli liian suuri muutos kun meille tuli tämä esimies A, joka on nyt meidän ylimpänä esimiehenä. Hänellä on täysin erilainen tyyli ja se aiheutti hyvin voimakasta muutosvastarintaa. Koettiin että hän ei tunne sitä meidän osaamista. Että hän ei tunne meitä ja meidän osaamista, koska hän ei ole työskennellyt meidän kanssamme. Eikä tunne näitä töitä mitä me teemme. Niin se on.” (T7-64-VA)

”Aivan. Nyt sitten tuntuu että kun meillä on ollut näitä persoonia jotka ovat olleet äänessä ja hyvin semmoisia dominoivia. Niin nyt he pääsevät vielä enemmän rehottamaan. Kaikki, joista on vähänkin sanottavaa, sitä negatiivista puolta töissä, niin nostetaan esille.” (T7-64-VA)

”En osaa sanoa. Me olemme olleet kauan talossa ja meillä on ollut monenlaisia esimiehiä. Ehkä jotkut vanhemmat työntekijät nyt ovat saaneet olla ikään kuin herran kukkarossa. Ovat saaneet päättää mitä tekevät ja milloin tekevät. Sitten kun valittiin esimieheksi tämmöinen nuori poika, joka sitten alkoi pitää jonkinlaista järjestystä täällä. Tänä päivänä ajat ovat muuttuneet siitä kahdenkymmenen vuoden takaisesta. Ihmiset eivät varmaan ymmärtäneet, että yhtäkkiä heille voidaan-kin tulla sanomaan että sinun pitää tehdä tuommoista.” (T9-72-VA)

”Minä kuvittelen sen niin, silloin kun minut valittiin esimieheksi tähän tehtävään, niin se aiheutti närää tietyn porukan keskuudessa täällä. Tavallaan siinä valinnassa syrjäytettiin C, vaikka hän oli tehnyt täällä ryhmävastaavan töitä. Jos valinta ei olisi mennyt näin, niin ehkä ongelmia ei olisikaan tullut tässä laajuudessa. Minä luulen että sieltä ne juontavat juurensa ne ongelmat. Onko siellä sitten jotain kateutta tai tällaista sillä tietyllä porukalla.” (T9-73-VA)

Edellä esitetyt esimerkit kuvaavat esimiehen vaihtumisen yhteydessä konfliktiriskin suurta vaaraa.

Haastattelut osoittivat, että keskustelemattomuus johdon vaihtuessa voi aiheuttaa konflikteja etenkin silloin, kun johtamistyyliä tapahtuu suuria muutoksia. Uuden esimiehen tulisi alkuvaiheessa välttää liiallista ”pomotusta”, johon uusi esimies helposti turvautuu. Kun uusi esimies tulee uuteen ympäristöön, hänellä on usein taipumus ottaa niin sanotusti löysät pois ja laittaa työyhteisö järjestykseen ja tämä koettiin haastatteluissa ärsyttävänä ja loukkaavana. Samalla hän saattaa esiintyä itsevarmana kaiken osajana ja huomaamattaan tai tarkoituksellisestikin vähätellä uuden työyhteisön toimintatapoja ja työmenetelmiä. Hän saattaa myös tarpeettomasti muuttaa organisaatiota uuteen muotoon mielensä mukaiseksi. Ylempi johto saattaa jopa kehottaa uutta esimiestä edellä mainittuihin toimenpiteisiin, jolloin hän pyrkii heti alussa näyttämään osaamistaan saadakseen johdon hyväksynnän. Eräissä tapauksessa ylempi johto oli kehunut etukäteen uuden valitun esimiehen tai työntekijän erinomaisuutta, vaikka henkilö ei vielä ole aloittanutkaan uudessa työyhteisössä.

Kaikki edellä mainittu altistaa työyhteisön törmäyskurssille muutostilanteessa. Uuden esimiehen kannattaa edetä oma perehdyttämisaikansa rauhassa ja harkiten, työyhteisön jäseniä kuunnellen ja heidän kanssaan yhteisymmärryksessä keskustellen. Näin vältetään monien turhien konfliktien syntyminen (vrt. Hyvönen & Koskinen 2010; Baumeister, Smart ja Boden 1999; Lindholm 2008; Lönnqvist 2007).

Kokemattomuus saattaa heijastua hyväntahtoisuutena, heikkoutena tai välinpitämättömyytenä, kun esimies ei pysty esimerkiksi tekemään päätöksiä ongelmatilanteissa.

”Luultavasti oli se, että koska A siirrettiin yks kaks pystymetsästä meidän lähiesimieheksi ja hänellä ei ollut mitään kokemusta. Meidän työt eivät sujuneet normaalilla tavalla pitkään aikaan. Meillä oli kaksi palaveria sinä aikana. B sai tarpeekseen ja otti sen virkavapaan, tai vuorotteluvapaan nimellä.” (T4-32-VA)

”Me kyllä myönnetään se, että A on heikko johtaja. Hän on hirveän hyvä johtaja muuten, mutta hänellä ei ole johtajakykyjä sillä tavalla. Ja ei ole varmaan kokemusta ehkä siinä.” (T5-41-VA)

Byrokraattinen johtajuustyyl

Tehtäväkeskeinen, *byrokraattinen johtajuustyyl* on luonteeltaan sääntö- ja malliohjautuvaa, ja kaikessa muodollisuudessaan se ylläpitää konflikteja työyhteisöissä. Alhainen ihmiskeskeisyys estää asioiden osallistavan ja dialogimaisen käsittelyn ja byrokraattisilla ohjeilla hallitaan ja pakotetaan ihmisiä toimimaan samalla tavalla. Tällaista johtamistyyliä esiintyy myös tutkituissa tapauksissa. Usein vedotaan tasapuolisuuteen ja yhteisiin pelisääntöihin. Erimielisyydet ja konfliktit saavat olla rauhassa, ja niistä vaietaan tai niitä yritetään ratkaista laatimalla uusia vielä rankaisukeskeisempiä sääntöjä.

”Minullekin on suoraan sanottu, että täällä jos sanot oman mielipiteesi niin, et ole yhteistyökykyinen. Siinä pisteityksessä meidät pisteytetään joka vuosi. Niin se huomataan heti siinä pisteityksessä, että et ole yhteistyökykyinen.” (T9-79-VA)

”Näissä esimies-alaiskeskusteluissa minulla on ollut muutamia kavereita, joiden kanssa olen keskustellut käyttäytymisestä. Että minkälaista heidän käyttäytymisensä on ongelma- ja ristiriitatilanteissa? Viime vuonnakin kävin keväällä nämä keskustelut. Laskin muuttaman kaverin pisteitä alaspäin. Ja sellaisten kavereitten pisteitä, jotka ovat olleet täysissä pisteissä jo monta vuotta. Halusin, että henkilö B muuttaa käyttäytymistään. Että hän näkisi ja reagoisi siihen, että hänen pisteensä laskivat siitä syystä, että miten hän puuttuu ristiriitatilanteisiin. Että hän korjaisi toimintaansa ja ajattelutapaansa.” (T9-73-VA)

”Täyttääkö asianomainen oman pistekaavakkeen ja osallistuuko hän niitten pisteidensä arviointiin vai onko se vain esimies?” (T9-T-VA)

”Näissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa me määritellään asiat missä pyritään seuraavana vuonna parantamaan ja kukin osaltaan petraamaan. Se on yksi kohta mihin esimies vertaa kun lähdetään kaveria arvioimaan. Kuinka hyvin hän on missäkin osakohdassa kehittynyt. Esimies ne pisteet määrittelee.” (T9-73-VA)

Haastattelujen mukaan pätevyyspisteiden määrittely on yleistynyt viime vuosina yrityksissä. Järjestelmä on kuitenkin monissa yrityksissä muuttunut kontrolli- ja rankaisujärjestelmäksi. Etenkin tehtäväorientoituneet ja byrokraattiset esimiehet eivät ole onnistuneet pisteityksen toteutuksessa. Koska esimiehet eivät ole kiinnostuneita siitä, että asioita päätetään ja toteutetaan yhteisymmärryksessä, pisteiden määrittely on muuttunut pahimmillaan yksipuoliseksi rankaisumenetelmäksi, kuten yllä olevat esimerkit osoittavat. Yhteistyökykyyn ja muihin ihmisen käyttäytymiseen liittyvät arviot perustuvat usein yksipuolisiin tulkintoihin. Esimiehen yksipuoliset tulkinnat saattavat johtaa siihen, että konfliktitilanteissa alaisen palkka alenee kun pisteitä alennetaan. Tämän tyyppinen toiminta koetaan erittäin loukkaavaksi ja siitä voi aiheutua syvällisiä ja vaikeasti ratkaistavia konflikteja.

”Kyllä Esimies B välillä aina jakelee joillekin viinipullon lahjaksi. Tai mitä nyt tahansa voikin olla. Ei sen aina tarvitse viiniä olla.” (T9-73-VA)

”Ja siitä palkitsemisesta. E kehuu, että sinä olet nyt hallinnut hyvin tämän uuden työn ja A kehuu, että hienosti menee. Ja B sanoo, että hän on kuullut, että hienosti menee ja että saat palkinnon. Ja eräs toinen työntekijä kehuu, että sinä pärjät hyvin nyt. Minun mielipidettäni ei kysytty ollenkaan. Minä sanon, että minä en pärjää hyvin siinä. Mutta teidän mielipiteeseen uskottiin ja B toi palkinnon, mutta minä palautin sen.” (T9-SA)

Edellä esitetyt kommentit osoittavat, että esimies tai johtaja saattaa hyvää tarkoittaen pyrkiä *palkitsemaan* alaisiaan. Ongelmaksi saattaa muodostua kuitenkin se, että palkitseminenkin perustuu yksipuoliseen sanelupolitiikkaan. Tällöin myös palkitseminen muuttuu alaista nöyryyttäväksi rankaisu- ja kontrollijärjestelmäksi ja aiheuttaa työmotivaation kasvun sijasta ristiriitatilanteita.

”Omaa mielipidettäni ei saa sanoa ja esittää asioita toisella lailla. Tämä on se mikä aiheuttaa kärhämää täällä. Jos täällä sanot asiasta useammin ja useammin niin taas sitten aina huomaa että tämä asia

ei ole korjaantunut. Niin ja täällä ruvetaan seuraamaan suurennuslasin alla ja sitten kun sinä teet virheen niin. Ja virheitä tapahtuu kun täydellisiä meistä ei kukaan ole. Niin sitä ruvetaan seuraamaan ja sitten annetaan varoituksia. Ja niitä on nykyään tullut aika herkästi täällä.” (T9-79-VA)

Meillä oli tosi tarkkaa seurantaa kaikissa asioissa. Jos meidän piti esimerkiksi aamulla kaikkien kokoontua ja joku oli vaikka minuutin myöhässä, niin sitten katsottiin, että jaaha. Ja iltapäivällä ei saanut lähteä kotiin ennen kuin kaikki olimme jonossa siellä oven takana sanomassa esimiehelle hei, hei.” (T7-64-VA)

Byrokraattiselle johtajuudelle on tyypillistä, että tulosten seurannassa huomio kiinnittyy työntekijöiden virheisiin ja yleensä erilaisiin työntekijöihin kohdistuviin tarkkailujärjestelmiin, josta esimerkkinä voidaan mainita muun muassa työajan seuranta. Liiallisuuteen pyrkivä kontrolli ahdistaa ihmisten mielialaa ja heikentää työilmapiiriä. Ahdistava ilmapiiri on omiaan ehkäisemään konfliktien avointa käsittelyä. Kontrolli ylläpitää näkyviä konflikteja ja aktivoi etenkin piilossa olevien konfliktien olemassaoloa (vrt. Viitala 2005).

”Minä olin kuitenkin hyvin loukkaantunut. Täytyy sanoa, että minä olin hyvin, hyvin loukkaantunut ja ärsyyntynyt kun minä sain kirjeitse tämmöisen tiedon. Minä olisin olettanut, että asioista voidaan puhua avoimesti. Jos tämmöinen asia oli vaivannut, niin miksi ei tultu suoraan sanomaan. Jos A ei kykene niin sen olisi esimies voinut ottaa esille. Eihän tällaista pidä sallia että kun vuoden alussa tapahtuu jotain ja meille helmikuussa tulee lappu.” (T7-SA)

Byrokraattinen ja kontrolloiva johtajuus suosii raportoivaa vuorovaikutusta avoimen kommunikaation sijaan. Erimielisyyksiä ja konflikteja pyritään käsittelemään ja ratkaisemaan kirjallisten raporttien avulla. Avoin vuorovaikutus korvataan erilaisilla raporteilla tai sähköpostilla. Tämän tutkimuksen kokemukset ja tutkimustulokset osoittavat, että jos konfliktit halutaan käsitellä ja ratkaista perusteellisesti, niiden käsittely ei voi tapahtua kirjallisesti.

Esimerkiksi tämän tutkimuksen tapauksissa 5 ja 7 kirjallinen raportointi aiheutti suuria ongelmia konfliktin sovitteluvaiheessa. Tapauksessa 5 yksipuoliseksi koettu kirje aiheutti toisen osapuolen irtisanoutumisen. Hän loukkaantui kirjeen sisällöstä siinä määrin, että sovinnon tekeminen vaikeutui oleellisesti. Tapauksessa 7 toinen osapuoli lähetti toisten käyttäytymistä tulkitsevan ja arvostelevan kirjeen muille osapuolille. Tämä aiheutti osapuolissa voimakkaita loukkaantumisen tunteita, joita ei pystytty sovitteluun. Kirjeillä ja sähköposteilla on konflikteja voimistava ja erittäin pitkäaikaisesti ylläpitävä vaikutus.

Itsekeskeinen johtajuustyyli

Esimiehen liiallinen huolehtiminen työyhteisön asioista kuvastaa *itsekeskeistä johtamistyyliä*, omaa liiallista aktiivisuutta (työnarkomaniaa) ja oman tekemisen korostamista sekä delegoimattomuutta. Tällainen toimintatapa on uhrautumista työyhteisön puolesta ja liittyy usein myös hyväntahtoiseen johtajuuteen.

”Ei minun tarvinnut sen kummemmin yrittää ymmärtää vaikka minä ymmärsinkin häntä ja hänen ratkaisujaan. Hän oli tämmöinen vanhan ajan esimies, joka oli rivimiehestä noussut esimieheksi ja hän tykkäsi tehdä aika paljon itse asioita. Silloin asiat tulevat tehdyksi oikein kun tekee itse. Hän ei delegoinut ja hän halusi tosiaan tehdä itse. Niin hän myös rasittui työssä. Hän kuunteli jokaisen henkilökohtaisia ongelmia. Hän oli kaikkien käytettävissä, mutta sitten häneltä jäi ne työasiat iltaan ja hän istui sitten työpaikalla iltamyöhään. Hänellä ei ollut varmaan muuta elämää. Minä olin assistenttina ja toimitin hänelle ruuatkin, että hän söi edes yhden lämpimän aterian päivässä.” (T7-VA)

”Hän saattoi sanoa aamulla, että huomenta, että eikö ole loistava aamu. Hän myös piti paljon henkilökunnan puolta johtoa vastaan. Hän oli tietyllä tavalla sellainen, että häneen pystyi aina luottamaan. Jos joku sairastui niin hän tuli vaikka sunnuntaina tai lauantaina paikkamaan rivejä. Hänessä oli myös paljon semmoista hyvää ja inhimillistä. Mutta sisäisiä ongelmia ei puhuttu ulospäin. Ne pidettiin sisällä ja murjotettiin.” (T7-VA)

Liiallinen huolehtiminen tuottaa osaltaan konflikteja, koska esimies tekee asioita toisten puolesta. Jos jossain ilmenee esimerkiksi ristiriitoja ja ongelmia eri ihmisten välillä, esimies hyväntahtoisuuttaan menee ja tekee asioita toisten puolesta. Työt etenevät, mutta konflikteista vaietaan (vrt. Lönnqvist 2007).

7.4.4 Konflikteja ratkaiseva johtajuus

Toisin kuin konflikteja ratkaisevassa johtajuudessa, konflikteja stimuloivissa ja konflikteja ylläpitävissä johtajuustyyliissä esimiehet eivät pääsääntöisesti tiedosta omaa käyttäytymistään. Tämä selittyy suurimmaksi osaksi sillä, että he eivät ole saaneet palautetta lainkaan tai palautetta ei ole annettu riittävän selkeällä tavalla. Yksi keskeinen ratkaiseva ja estävä keino johtajuudessa onkin se, että johtaja ja esimies oppivat *tiedostamaan* omaa johtamiskäyttäytymistään paremmin.

”Oletko miettinyt sitä itse. Tai siis analysoinut itse, että millä tavalla sinä johdat ihmisiä. Mikä on se sinun perusfilosofiasi?” (T4-T-VA)

”Perusfilosofia? Minä yritän olla tasapuolinen.” (T4-31-VA)

”Totta kai voi sanoa, että minun oma huono puoleni on myös se, että minä en ehkä osaa tarpeeksi delegoida asioita tai käydä yhdessä läpi niitä. Sitten ainakaan ei tule semmoista konfliktitilannetta. Se ei ole hirveän hyvä lähtökohta. Minun tapani tehdä asioita on erilainen mielestäni kuin teidän molempien tapa. Kyllä minä varmaan näen kummatkin teidät tietyllä tavalla huippuasiantuntijoina, mutta minä ehkä hoidan asioita byrokraattisemmin ja ehkä hitaammin.” (T14-117-SA)

”Mutta tietysti esimiehenä joutuu aina miettimään, miten sanotaan asioita. Saman asian voi sanoa niin monella tavalla. Asian voi sanoa ihan myönteisestikin. Se on semmoinen asia, mitä kannattaa esimiehen opetella, että opettelee sanomaan asiat myönteisesti. Ja jos on oikein paha asia, niin minulla on semmoinen tapa, että minä nukun yhden yön yli ja sanon seuraavana päivänä, niin tuleepahan kiltimmin sanottua. Kun on miettinyt sen asian, niin ei tule töksäyttämään noin vaan.” (T6-SEA)

Konflikteja ratkaisevassa johtajuudessa yksi keskeinen tekijä on oman käyttäytymisen tiedostaminen. Myös johtajuutta tulisi pitää oppimistilanteena, jossa johtajuus perustuu *oman toiminnan reflektioon*. Johtaja ja esimies saavat parasta palautetta johtamisympäristöstään eli alaisiltaan, esimieheltään, kollegoiltaan ja asiakkailtaan. Hyväksi johtajaksi ei voi kehittyä ilman palautetta. Lisäksi tarvitaan oppivaa ja avointa asennetta. Jokainen konflikti ja sen rakentava ratkaiseminen on aina erinomainen oppimistilanne johtajalle, esimiehelle ja kaikille konfliktin osapuolille vrt. mm. Bass & Riggio 2006; Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998).

7.4.5 Johtajuustyyli ja konfliktien ratkaisu

Seuraavassa on analysoitu tutkimuksessa esiin nousseita konfliktien johtajuustyyliä tapauksittain konfliktien hallinnan näkökulmasta. Mukaan on liitetty konfliktiteorioiden ja johtajuusteorioiden näkökulmia.



Kuvio 15. Konfliktien johtajuuden yhdistäminen kaksoishuolehtimisen malliin (De Dreu ym. 2003; soveltaen Pehrman 2010)

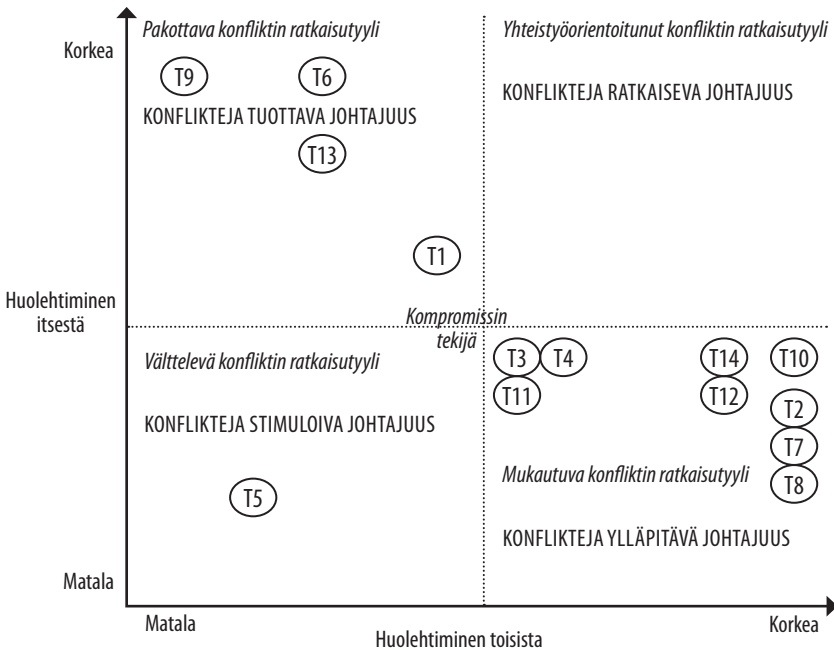
Kuviossa 15 ovat konfliktien johtamisessa havaitut johtajuustyyliyt yhdistetty aikaisemmin kuviossa 3 esitettyyn konfliktien ratkaisutyyliä kuvaavaan malliin. Siinä konfliktien ratkaisutavat jaettiin viiteen eri tyyliin: (1) kilpaileva eli pakottava tyyli, (2) välttelevä tyyli, (3) mukautuva tyyli, (4) kompromissin tekemiseen perustuva tyyli ja (5) yhteistyöhön perustuva eli ongelman ratkaisuun pyrkivä tyyli. Konfliktien ratkaisutyyliä on tarkasteltu kuviossa 3 niin sanotun kaksoishuolehtimisen asteikolla, jossa vaaka-akselilla on huoli toisista ja pystyakselilla huoli itsestä. Konfliktien johtajuustyyliä mukautuvat hyvin kuvion 3 asteikoille ja ovat melko yhtenäiset konfliktien ratkaisutyylien kanssa.

Konflikteja tuottavassa ja stimuloivassa johtajuustyyliä toisiin kohdistuva huomio on vähäisempää kuin mukautuvassa ja yhteistyöhön orientoituneessa konfliktinratkaisutyyliä. Konflikteja tuottavassa johtajuudessa käytetään pakottavaa konfliktin ratkaisutyyliä ja konflikteja stimuloivassa johtajuudessa käytetään välttelevää konfliktinratkaisutyyliä. Pakottavuus ilmenee johtajuudessa muun muassa pelolla vaikuttamisena, epäluottamusta korostavana ilmapiirinä, vallankäytön korostumisena ja konfliktiherkkänä kommunikaationa. Välttelevyys ilmenee johtajuudessa muun muassa defensiivisyytenä eli puolustelevana suhtautumisena ja syyttelynä, ahdistuneisuutena ja pelkona kohdata konfliktitilanteita, passiivisuutena ja konflikteja välttävänä karkurimaisuutena eli pakenemisena tilanteesta, jossa pitäisi kohdata konflikti. Pakeneminen voi johtua myös johtajan, esimiehen tai työntekijän huonosta stressisietokyvystä konfliktitilanteesta (vrt. Friedman ym. 2000; De Dreu ym. 2003).

Konflikteja ylläpitävässä johtajuudessa käytetään mukautuvaa konfliktinratkaisutyyliä. Mukautuvuus ilmenee johtajuudessa heikkotahtoisuutena ja hyväntahtoisuutena eli suostumisena toisten vaatimuksiin usein sellaisenaan. Lisäksi mukautuvuuteen liittyvät perusteeton periksi antaminen, välinpitämättömyys silloin kun asiat eivät ole itselle niin tärkeitä kuin muille, byrokraattisuus eli turvautuminen erilaisiin hallinnollisiin järjestelmiin, sekä itsekeskeisyys eli asioiden tekeminen toisten puolesta.

Esimiesten sovittelutyylit

Eri tutkimustapauksia on analysoitua kuviossa 16. Kuvioon on sijoitettu kunkin tutkimustapauksen arvioitu sijainti asteikolla. Arviointi perustuu tutkijan havaintoihin sovittelutilanteessa ja sovittelun yhteydessä käytyihin haastatteluihin ja keskusteluihin sekä tutkimustulosten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Sijainnin määrittely ei siten ole täysin objektiivinen vaan suuntaa osoittava. Sijainnin määrittelyyn ei ollut käytettävissä esimerkiksi kvantitatiivisen johtajuuskäyttäytymisen tilaa mittaavaa kyselyä. Sijainnin arvioinnissa ei ole pyrittykään ehdottomaan tarkkuuteen.



Kuvio 16. Eri tutkimustapauksien (T1⁶³–T14) johtajuustyylien sijainnin arviointi Tyso-tutkimuksessa 2005–2010

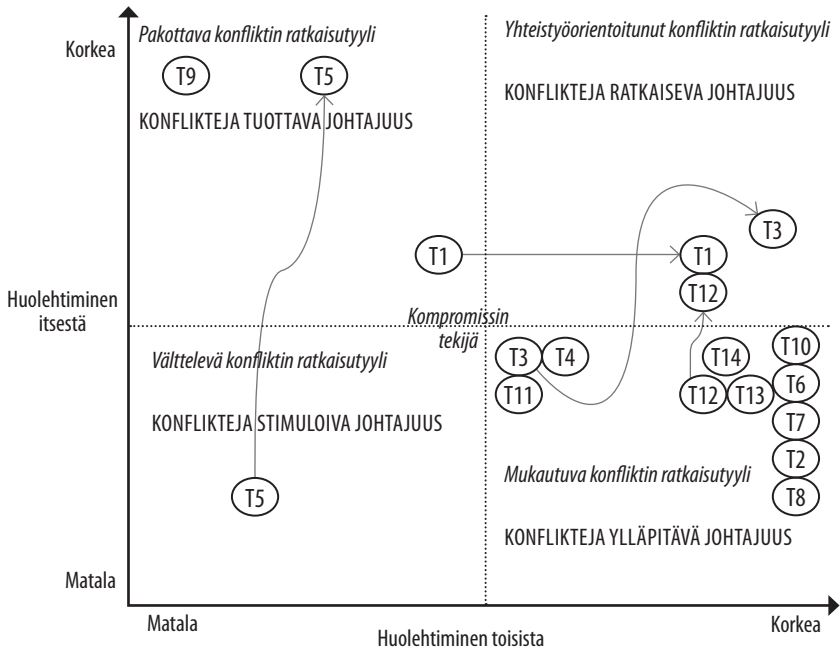
Suurin osa eli yhdeksän tapausta sijoittuu konflikteja ylläpitävän johtajuuden alueelle (64,3 %). Konflikteja tuottavalle johtajuuden alueelle sijoittuu neljä tapausta (28,6 %) ja konflikteja stimuloivalle alueelle yksi tapaus

63 Merkinnässä T tarkoittaa tutkimustapausta ja numero tutkimustapauksen numeroa.

(7,1 %). Luokittelun mukaan konflikteja ylläpitävälle johtajuuden alueelle sijoittui 69 alkuperäisilmausta (39,9 %) ja konflikteja tuottavalle alueelle 71 alkuperäisilmausta (41,0 %), konflikteja stimuloivalle alueelle sijoittui 28 alkuperäisilmausta (16,2 %), ja konflikteja ratkaisevan johtajuuden alueelle 5 alkuperäisilmausta (2,9 %). Tapausten johtajuusarvioinnissa on arvioitu konfliktiin lähinnä yhteydessä olevan esimiehen toimintaa eli sitä esimiestä, jonka suoranaisella vastuualueella konflikti on työyhteisössä ollut.

Ylemmän johdon sovittelutyylit

Kuviossa 17 johtajuustilannetta on arvioitu välittömän esimiehen yläpuolella toimivien esimiesten eli ylimmän johdon toiminnan perusteella. Tapauksessa 5 johtajuustyyli muuttui konflikteja stimuloivasta tyylistä konflikteja tuottavaan tyyliin, koska ylin johto ei hyväksynyt osapuolten sopimusta ja keskeytti sovittelun. Konflikti jäi edelleen elämään ja aiheutti voimakkaita negatiivisia tunteita työyhteisössä.



Kuvio 17. Eri tutkimustapausten (T1–T14) ylimmän johdon johtajuustyylien sijainnin arviointia Tyso-tutkimuksessa 2005–2010

Tapauksissa 1, 3 ja 12 ylin johto tuki sovittelun etenemistä koko sovittelun ajan ja sai ainakin jossain määrin myös johtajuustyylin muuttumaan konflikteja ratkaisevaan suuntaan. Ylimmän johdon suhtautumisella on konfliktitilanteissa suuri merkitys. Jos ylin johto ei tue yhteistyöhön perustuvaa ja sovittelvaa konfliktinratkaisua, johtamiskulttuuri ei suosi konflikteja ratkaisevaa johtajuutta. Seuraavassa tarkastellaan johtajuutta eri johtamistyylien osalta tapauksittain.

Konflikteja tuottava johtajuus

Tapauksessa 1 esimies stimuloi konflikteja lähinnä konfliktiherkän kommunikaationsa vuoksi vihastumalla ja ärsyyntymällä alaisten poissaoloista ja muista työjärjestelyjä haittaavista tekijöistä. Esimies ei tiedostanut toimintaansa. Sovittelun yhteydessä esimiehen tietoisuus stimuloivasta käytäytymisestä lisääntyi ja hän muutti johtamistyyliään myönteisemmäksi. Sovittelu päättyi sopimukseen, joka myös toteutui. Myös ylin johto tuki konfliktin ratkaisua sovittelun avulla osallistumalla muun muassa yhteiseen sovitteluistuntoon. Sillä perusteella ylimmän johdon johtajuustyyli on arvioitu konflikteja ratkaisevaksi tyyliksi kuviossa 17. Ylin johto ei esittänyt tai dominoinut keskustelua sovittelutilanteessa vaan osallistui tasapuolisena jäsenenä ratkaisukeskeisyyteen kannustaen. Ylimmän johdon näkemys muuttui sovittelun aikana ja esimiehen siirto toisiin tehtäviin peruutettiin.

Tapauksessa 6 konflikteja tuottava johtajuustyyli ilmeni esimiehen konfliktiherkkänä kommunikaationa kuten vihjailuna, piikittelynä ja epäasiallisena puuttumisena alaisten henkilökohtaisiin asioihin. Esimies käytti valtaansa ja uhkaili alaisiaan. Kaikki tämä johti siihen, että esimiehen ja alaisten välillä oli pitkään jatkunut luottamuspuola, eli alaiset eivät luottaneet esimieheensä. Ylin johto oli suhtautunut esimiehen toimintaan heikkotahtoisesti, hyväntahtoisesti ja myös kohtaamistilanteita vältellen. Alaiset olivat jo pitkään toivoneet ylemmältä johdolta tukea ja voimakkaampaa puuttumista esimiehensä epäasialliseen käytökseen. Esimiehen käytös oli aiheuttanut sen, että jotkut työntekijät olivat ahdistuneet ja päätyneet sairauslomalle. Sovitteluprosessi oli normaalia vaativampi ja yhteinen sovittelu viivästyi, koska esimies oli haluton osallistumaan siihen. Sovittelun loppu-

tulos oli kuitenkin hyvä. Yhteinen ymmärrys syntyi, työntekijät palasivat työhön sairauslomalta ja esimies sitoutui muuttamaan johtajuustyyliään, jonka kielteisiä puolia hän ei omasta mielestään ollut tiedostanut.

Tapauksessa 9 esimiesten johtajuustyyliä on arvioitu lähimmän esimiehen yläpuolella olevan esimiehen johtajuustyylin mukaan. Varsinainen työntekijöiden esimies (A) oli ollut tehtävässään lyhyen ajan, ja hänen esimiehensä (B), joka oli aikaisemmin ollut työntekijöiden esimiehenä, johti vielä käytännössä työyhteisöä. A oli heikkotahtoinen ja kokematon esimies. Hän turvautui hallinnollisten järjestelmien käyttöön johtaessaan ja aiheutti henkilöstölle mielipahaa kokemattomilla lausunnoillaan ja pistearvioinneillaan. Lisäksi henkilöstöstä tuntui, että A:n sukulaiset sekaantuivat työyhteisön johtajuuteen, mikä ärsytti henkilöstöä omalta osaltaan. Konflikti ilmeni selvimmin erään työntekijän ja B:n välillä. Koska B ei ollut irtaantunut työyhteisön johtamisesta, hän halusi vaikuttaa voimakkaasti sovittelun lopputulokseen. B:n johtajuustyyli oli voimakkaasti konflikteja stimuloiva, ja siihen liittyi erittäin voimakasta vallankäytön korostumista ja pelolla johtamista. B saattoi myös käyttää konfliktierkkää kommunikaatiota muun muassa arvostelemalla jotain työntekijää toisten kuullen. B:n neuvottelutyyli oli yksipuolinen ja määräilevä ja kaikki tietäväisyydessään erittäin dominoiva. Osa työntekijöistä koki B:n pitkämuistiseksi ja pelkäsi hänen kostoaan (vrt. demagogi, Gerson 2006).

B turvautui myös hallinnollisten järjestelmien käyttöön aiheuttaen mielipahaa muun muassa henkilöstön motivointiyritysten ja pisteiden määrittelyn epäonnistuuessa. Lisäksi B oli turvautunut toistuvasti rankaisumenetelmien käyttöön antamalla varoituksia konfliktiin ajautuneelle työntekijälle. B teki omia tulkintojaan tilanteesta kuulematta asiantuntijoiden neuvoja ja määritteli muun muassa alaistensa terveydentilaan liittyviä kysymyksiä omavaltaisesti. Tämä on ääriesimerkki siitä, kuinka epätervettä ja konflikteja stimuloivaa johtaminen voi olla työyhteisössä (vrt. narsismi; Myllärniemi 2009; Lönnqvist 2007; Keltikangas-Järvinen 2005).

Sovittelussa ei saatu sopimusta, koska B ei tullut vastaan eikä joutanut lainkaan sovinnon periaatteita määriteltäessä. Pienikin jousto ja ymmärryksen siemen olisi todennäköisesti johtanut hyvään sopimukseen. B keskeytti sovittelun omavaltaisesti kuulematta asiantuntijoita. Kysymyksessä

oli hyvin moniportainen ja suuri yritys. B oli valmistellut sovittelun jatkamista kieltävän päätöksen esimiehensä ja esimiehensä esimiehen kanssa. Tässäkin tapauksessa moniportainen ja byrokraattinen organisaatio antoi mahdollisuuden tuen hakemisen ylimmältä johdolta, joka ei voinut olla tietoinen päätöksen taustalla olevasta todellisesta tilanteesta.

Konflikteissa on aina monta eri näkökulmaa. Valtaa käyttämällä tehdään yksipuolisia päätöksiä ja ehkä tietämättä stimuloidaan konflikteja, jolloin ilmapiiri työyhteisössä ahdistuu. Haastattelutietojen perusteella voidaan todeta, että tässäkin tapauksessa sekä A että B olivat epätietoisia omasta johtajuuskäyttäytymisestään.

Tapauksessa 9 esimies B:n kanssa riitautunut työntekijä oli luonteeltaan vahva ja itsenäinen, mikä vaikeutti sovittelutilannetta. Lisäksi B suhtautui alun perin sovitteluun epäillen ja vastustellen. Hänen mielestään asiassa oli vain yksi syyllinen, joka oli hänen kanssaan eri mieltä oleva työntekijä, eikä asiassa ollut mitään soviteltavaa. Johdon aseman tulisi sovittelussa korostua hyvän sovitteluilmapiirin luoja eikä sovittelun vastustajana.

Tapauksessa 13 konflikteja tuottava johtajuus ilmeni pelolla vaikuttamisena ja luottamuspulana henkilö A:n ja esimiehen välillä. Luottamuspuhlasta kärsittiin myös A:n ja muiden työntekijöiden välillä. Esimiehellä oli havaittavissa jonkin verran konfliktiherkkää kommunikaatiota, kuten äänen korottamista ja epärakentavia kommentteja. Konflikti oli melko vaikea esimiehen ja A:n välillä. Sovittelua ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan, koska A kieltäytyi yhteiseen sovitteluun tulosta. Syynä kieltäytymiseen oli pääasiallisesti pelko kohdata esimiestä ja työkavereita kasvokkain. A pelkäsi, että hän ei kestä henkisesti tapaamista. A oli ollut pitkään sairaalomalalla ja hänellä oli paljon erilaisia ahdistavia kokemuksia työyhteisön ulkopuolella, jotka osaltaan vaikuttivat syviin pelkotiloihin. Ylin johto tuki ja kannusti A:ta taustalla osallistumaan sovitteluun, samoin työpaikkalääkäri, mutta A ei ollut valmis yhteiseen tapaamiseen. Muut osapuolet olisivat olleet halukkaita sovitteluun. Näin ollen sovittelu keskeytyi haastattelusuuden jälkeen.

Konflikteja stimuloiva johtajuus

Tapauksessa 5 konflikteja stimuloiva johtajuustyyli ilmeni välttelevyytenä, defensiivisyytenä ja konfliktitilanteesta pakenemisena. Johtaja oli niin ahdistunut konfliktitilanteessa, että ei sovittelun alkuvaiheessa kyennyt juuri osallistumaan keskusteluun. Aika ajoin näytti varsin todennäköiseltä, että hän poistuisi sovittelutilanteesta. Ilmeisesti johtaja kuului konflikteja välttelevään ihmisryhmään, jonka stressitaso korreloi voimakkaasti konfliktitilanteeseen (vrt. Friedman ym. 2000; De Dreu ym. 2003). Pitkän sovitteluistunnon päätteeksi saatiin konfliktissa tilanteeseen nähden varsin toimivalta vaikuttava ehdollinen sopimus. Sovitteluun osallistuneen johtoryhmän oli tarkoitus hakea lopullinen päätös heidän yläpuoleltaan olevilta päättäjiltä. Kysymyksessä oli hyvin moniportainen organisaatio. Organisaation ylin johto kuitenkin puuttui tilanteeseen ja kielsi sopimuksen toteuttamisen. Se ei myöskään sallinut sopimuksen jatkokäsittelyä ja kieltäytyi keskustelemasta sopimuksen sisällöstä ja sen mahdollisesta kehittämisestä. Ylin johto turvautui konflikteja tuottavaan johtajuustyyliin, joka ilmeni myös voimakkaana vallankäyttönä. Sovittelun väkivaltainen keskeytyminen johti osapuolet eri puolilla organisaatiota luottamuspuolaan ja defensiivisyyteen. Toiselle konfliktin osapuolelle tilanteesta aiheutui voimakasta mielipahan tunnetta (vrt. Reddin 1985; Kuittinen 2001).

Moniportainen organisaatio toimii usein hitaasti ja byrokraattisesti, ja päätösvalta on omistettu ylemmille organisaation tasoille. Organisaation alemmat tasot ovat tottuneet varmistelemaan päätöksiä ylemmiltä tasoilta. Alemmat tasot ovat tottuneet välttelemään itsenäistä ajattelua ja rohkeiden päätösten tekemistä. Ylin johto ei useinkaan ole perehtynyt päätettävien asioiden yksityiskohtiin tarkemmin. Tässäkin tapauksessa sovittelun sopimuksen toteuttamiselle haettiin varmistusta ja ohjeita ylemmältä johdolta, joka kielsi sopimuksen toteuttamisen vedoten muun muassa siihen, että työyhteisössä ei ole aikaisemmin ratkaistu asioita sopimuksen ehdottamalla tavalla. Taustalla oli käsitys siitä, että uusi ratkaisumalli saattaa muodostua uhkaksi organisaatiolle. Johto ei halunnut poiketa vallitsevista käytännöistä ja periaatteista. Tällainen menettely on isoille organisaatioille tyypillistä muutosta vaativissa yllättävissä tilanteissa. Isojen organisaa-

tioiden moniportaisuus hidastaa ja jäykistää organisaation toimintaa ja omalta osaltaan tuottaa, stimuloi ja ylläpitää konflikteja viivästyttämällä niiden käsittelyä. Koska ylin johto ei tue sellaista johtamistyyliä, jonka avulla voidaan ratkaista konfliktien syntymistä, konfliktit jäävät ratkaisematta ja organisaatio muuttuu defensiiviseksi ja ilmapiiri ahdistavaksi. Vallankäyttö ja byrokraattinen johtajuustyyli usein tukevat toisiaan.

Konflikteja ylläpitävä johtajuus

Tapauksessa 2 konfliktitilanne oli jatkunut hyvin pitkään, noin 20 vuoden ajan. Esimies ei ollut ottanut konfliktitilannetta avoimeen käsittelyyn. Hän uskoi, että työntekijät aikuisina pystyvät työyhteisössä sopimaan asiat keskenään. Konflikteja ylläpitävä johtajuus ilmeni lähinnä hyväntahtoisuutena ja välinpitämättömyytenä ja toisaalta myös kokemattomuutena tarttua tilanteeseen. Pitkään jatkunut konfliktitilanne oli aiheuttanut työyhteisössä paljon väärinymmärryksiä ja defenseseihin turvautumista. Sovittelun jälkeen yhteinen ymmärrys lisääntyi ja myös esimies oli tyytyväinen sopimuksen sisältöön. Ylin johto ei suoranaisesti puuttunut tilanteeseen.

Tapauksessa 3 esimies oli turvautunut byrokraattisiin rankaisumenettelyihin. Johtamisessa heijastui heikkotahtoisuus, välinpitämättömyys ja osaamattomuus ohjata avoimeen ja tasapuoliseen konfliktin ratkaisuun. Osapuolet syyttelivät toisiaan ja toinen osapuolista oli siirtymässä toiselle osastolle, mikä oli osa byrokraattista menettelyä konfliktin ratkaisemiseksi. Sovittelun aikana yhteinen ymmärrys saavutettiin ja myös esimies oppi tilanteesta. Ylin johto osallistui aktiivisesti ja kannustaen yhteiseen sovitteluistuntoon. Ylin johto ei estänyt eikä dominoinut yhteistä keskustelua sovittelutilanteessa.

Tapauksessa 4 esimiehen konflikteja ylläpitävä johtajuus ilmeni välinpitämättömyytenä, joka johtui pääasiassa kokemattomuudesta. Esimies ei tiennyt kuinka konfliktitilannetta olisi pitänyt lähestyä ja ratkaista. Hän turvautui myös jossain määrin vallan käyttöön ja byrokraattisiin menettelyihin konflikti tilanteessa estämällä osapuolia esimerkiksi keskustelemasta keskenään yhteisissä neuvotteluissa. Sovittelun jälkeen yhteisymmärrys lisääntyi ja kokematon esimies sai vahvistusta ja lisänäkemyistä omalle johtamistoiminnalleen. Ylin johto ei suoranaisesti puuttunut konfliktitilanteeseen.

Tapauksessa 7 esimiehet olivat vaihtuneet ja samassa yhteydessä johtamistyyli oli muuttunut huomattavasti verrattuna edellisen esimiehen johtamistyyliin. Johtamistyyli oli muuttunut voimakkaan autoritaarisesta demokraattiseen, osallistumista ja vastuun jakamista suosivaan tyyliin. Alaiset eivät olleet tiedostaneet riittävän hyvin johtajuustyylin muutosta, koska asiasta ei käyty avointa keskustelua, vaan he odottivat esimiehiltä voimakkaampaa puuttumista työyhteisön konfliktitilanteeseen. Esimiesten tyyliin ei kuulunut voimakas puuttuminen ja väliintulo, johon alaiset olivat tottuneet. Konfliktitilanteessa puuttumattomuus on aina huono asia. Uusien esimiesten demokraattinen johtajuus ilmeni konfliktitilanteessa hyväntahtoisena ja liian heikkona johtajuutena. Johtajuuteen liittyi myös välinpitämättömyyttä, joka johtui osittain kiltteydestä ja osittain myös haluttomuudesta puuttua vaikealta tuntuvaan konfliktitilanteeseen. Puuttumattomuus johtui myös kokemattomuudesta konfliktien ratkaisussa.

Työyhteisön jäsenet odottivat myös sovittelijoilta voimakkaampaa otetta sovittelutilanteen aikana. He odottivat, että sovittelijat ehdottavat ratkaisumallin tilanteeseen. Kun sovittelijat eivät sitä tehneet, myös heidät tulkittiin voimattomiksi, aikaansaamattomiksi ja osaamattomiksi (vrt. mm. Kuittinen 2001).

Esimiehet yrittivät parhaansa mukaan kannustaa osapuolia konfliktin ratkaisuun ja etsimään sopua keskenään. Siinä mielessä heidän johtajuustyyliinsä muistutti myös konflikteja ratkaisevaa johtajuutta ja transformationaalista johtajuutta. Rohkaisuryitykset ja kannustukset eivät johtaneet hyvään tulokseen, koska ennako-odotukset johtajuudelle ja myös sovittelulle olivat voimakkaasti erilaiset.

Sovittelussa saatiin kuitenkin lopulta aikaan sovinto, joka sisällöltään osittain myös toteutui. Ylempi johto ei puuttunut konfliktin ratkaisuun.

Tapauksessa 8 johtajuustyyli ei vaikuttanut kovin oleellisesti sovittelun onnistumiseen. Konflikti oli kahden hyvin itsekeseisen henkilön välinen, kumpikin osapuoli ajoi yksipuolisesti omaa etuaan. Heidän sovintohalunsa oli hyvin vähäinen ja lopuksi toinen osapuoli ei enää halunnut jatkaa sovittelua. Esimies oli uusi tehtävässään eikä tuntenut hyvin kumpaakaan osapuolta. Esimies sai kuitenkin osapuolet kiinnostumaan sovittelusta. Esimies oli johtajuustyyliiltään hyväntahtoinen, eikä omalla toiminnallaan

stimuloinut konfliktin syntymistä. Saattaa olla, että osapuolten välinen konflikti oli niin komplisoitunut heidän välilleen, että kenen tahansa esimiehen olisi ollut mahdotonta edistää sovun syntymistä. Tehtävän luonteen vuoksi esimies tapasi osapuolia hyvin harvoin. Tilanne voidaan kuitenkin tulkita konflikteja ylläpitäväksi johtajuudeksi, koska esimies esiintyi hyväntahtoisesti ja mukautuvasti. Tällaisessa tilanteessa esimies saattaisi edistää sovun syntymistä aktiivisella ja pitkäjänteisellä vuorovaikutuksella ja uusia näkökulmia synnyttävällä keskustelulla. Tällainen johtajuustyyli vaatii yleensä kokemusta ja aitoa kiinnostusta konfliktien ratkaisuun. Ylin johto ei osallistunut konfliktin ratkaisuun eikä dominoinut tilannetta.

Tapauksessa 10 konflikteja ylläpitävä johtajuus ilmeni lähinnä hyväntahtoisena johtajuustyylinä. Taustalla oli noin kaksi vuotta sitten tapahtunut johtajan vaihtuminen. Edellinen johtajuus oli perustunut konflikteja tuottavaan johtajuuteen, johon sisältyi vallankäytön korostumista, manipulointia ja pelolla johtamista. Kyseinen johtajuustyyli oli johtanut luottamuspulaan ja siihen, että joitakin työntekijöitä kohdeltiin eriarvoisesti. Eriarvoinen kohtelu oli mahdollistanut joillekin työntekijöille suosikki-aseman muodostumisen, koska johtaja oli puolueellinen. Puolueellisuus heijastui myös konfliktien käsittelyyn. Konflikteja ei käsitelty avoimesti ja syyllisiä etsittiin. Henkilöstö oli oppinut suhtautumaan konflikteihin alistuneesti, koska tasapuolisuus ei toiminut ja johtaja tuki kiusaajia omalla auktoriteetillaan. Konfliktien purkaminen työyhteisöstä muodosti uudelle johtajalle erittäin vaativan muutostehtävän (vrt. ambivalentti johtajuus, Kuittinen 2001, 158).

Muutos parempaan konfliktikulttuuriin vie aina oman aikansa, etenkin silloin kun vanhan ja uuden johtajuuden välillä on suuri johtajuuskuilu. Uuden johtajan johtamistyyliin oli myös konflikteja ehkäisevän johtajuuden ominaisuuksia, jotka ilmenivät muun muassa yksilöllisyyden ja erilaisuuden korostumisena ja haluna ratkaista työyhteisön konfliktitilanteita. Konflikti saatiin sovittua, mutta käyttäytymismuutokset näyttävät toteutuvan hitaasti varsinkin jos johto on toiminnallaan aiheuttanut työyhteisössä konflikteja tuottavan ja stimuloivan ilmapiirin ja kulttuurin kehittymisen.

Tapauksessa 11 konflikteja ylläpitävä johtajuus ilmeni lähinnä välinpitämättömänä johtajuutena, jossa oli piirteitä myös konfliktierhkästä kommunikaatiosta. Välinpitämättömyys oli tässä tapauksessa suurpiirteisyyttä ja piittaamattomuutta alaisten ongelmista. Konfliktierkkä kommunikaatio ilmeni suoraan sanomisena, piikittelynä ja epämääräisenä vihjailuna esimerkiksi alaisten poissaoloista ja niiden syistä. Esimiehen puhetyyli saattoi loukata joitakin alaisia ja esimies tiedosti sen itsekin. Näissä tilanteissa johtajuus oli konflikteja tuottavaa johtajuutta. Esimies oli jossain määrin haluton ottamaan asioita avoimesti esille. Jotkut tulivat hänen kanssaan paremmin toimeen, mutta yksi alainen oli joutunut muita tarkemman kontrollin ja painostuksen alaiseksi. Ongelmallista oli esimiehen puuttuminen erään alaisen sairauspoissaolojen syiden tulkintaan ja epäilyyn, joka loukkasi alaista syvällisesti (vrt. Lönnqvist 2007).

Tapauksessa 12 konflikteja ylläpitävä johtajuus ilmeni heikkotahtoisena, hyväntahtoisena ja osittain myös välinpitämättömänä johtajuutena. Työyhteisössä johtaja oli juuri vaihtunut ja uusi johtaja C ei ollut mukana konfliktin osapuolena. Tilanne oli kärjistynyt vuosien kuluessa erään työntekijän (A) vahvana ja voimakkaana esiintymisenä: hän käskytti ja läksytti toisia työntekijöitä. Lisäksi aikaisemmalla johtajalla (B) ja A:lla oli läheiset ystävyyssuhteet keskenään, mikä aiheutti luottamuspulaa johtajan ja alaisten välillä. Luottamuspula oli muuttunut vaikeaksi A:n ja muiden työntekijöiden väliseksi konfliktiksi. Myös johtaja B oli voimakkaasti mukana konfliktissa. B oli hyväntahtoisuuttaan ystävyyssuhteen paineessa myötäillyt ja suhtautunut välinpitämättömästi konfliktiin. Ystävyyssuhteen liittyessä konfliktiin johtajuuden hallinta vaikeutuu merkittävästi. Hyväntahtoisuus ja kiltteys saavat helposti yliotteen ja johtajuustyylillä muuttuu heikkotahtoiseksi. Konfliktiin liittyviin asioihin saatetaan suhtautua vähätellen ja huumorilla höystäen. Kun konfliktia ei kohdattu avoimesti ja siitä ei puhuttu, takanapäin puhuminen ja tulkinta lisääntyivät ja ilmapiiri muuttui ahdistavaksi. Työyhteisöä oli alkanut hallita defensiivisyys vaikeiden asioiden kohtaamisen välttämiseksi (vrt. Kuittinen 2001; Viitala 2005).

Tapauksen 12 työyhteisössä oli ennen sovittelua yritetty ratkaista konfliktia monella eri tavalla. Kaikissa yrityksissä konfliktin avoin kohtaaminen epäonnistui. Viimeisimmän epäonnistumisen syynä oli se, että alettiin

puhua poissaolevan henkilön asioista hänen kokouksesta lähtönsä jälkeen. Työyhteisö oli jo uupunut ratkaisuyritysten epäonnistumisista ja siitä, että asiassa ei saatu todellista muutosta aikaan. Työyhteisön ylin johto osoitti rohkeutta ohjaamalla määrätietoisesti työyhteisön yhteiseen sovitteluun yhteisön jäsenten vastustelusta huolimatta. Tältä osin ylimmän johdon toiminta voitiin tulkita konflikteja ratkaisevaksi johtajuudeksi, vaikka johtajuuteen liittyi samalla myös autoritaarisia piirteitä. Ilman ylimmän johdon interventiota sovittelu ei todennäköisesti olisi toteutunut. Sovittelun avulla saatiin aikaan toimiva sopimus, jota edelsivät avoimet keskustelut konfliktitilanteesta. Sopimuksen jälkeinen tilanne edellytti vielä lisäinterventioita kuten henkilökohtaista terapiaa.

Tapauksessa 14 mukautuva konfliktin ratkaisutyyli ilmeni hyväntahtoisena ja hieman byrokraattisuuteen taipuvana johtajuustyylinä. Johtaja oli seurannut kahden osapuolen konfliktitilannetta jo jonkin aikaa. Tilanteesta ei ollut keskusteltu avoimesti, mutta johtaja kantoi huolta asiasta. Hän tarttui aktiivisesti mahdollisuuteen, kun tilanteen sovittelumahdollisuutta hänelle tarjottiin. Näin ollen johtajuudessa oli myös konflikteja ratkaisevan johtajuuden piirteitä. Usein esimiehet ja johtajat eivät ole tietoisia, mikä olisi hyvä ja toimiva tapa ohjata ihmisiä konfliktitilanteessa. Näin oli myös tässä tapauksessa, ja johtaja halusi kokeilla uutta tapaa eli sovittelumenetelmää. Johtajan johtajuustyyliä voidaan kuvata myös maltilliseksi ja rauhalliseksi, mikä oli omiaan luomaan luottamusta alaisiin päin. Alaiset pitivät johtajan johtamistyyliä hyvänä ja tilanteeseen sopivana. Myös tässä tapauksessa osapuolten erilaiset ajatukset johtajuudesta muodostivat jonkinasteisen johtajuuskuilun etenkin alaisten välille, mikä osaltaan oli aiheuttanut konfliktin syntymisen (vrt. Kuittinen 2001).

Tässä tapauksessa osapuolet olivat etäännyneet toisistaan ja elivät niin sanotussa puhumattomuuden kehässä ja tarvittava viestiminen tapahtui etupäässä sähköpostin avulla. Osapuolet olivat omalla tavallaan, konfliktitilanteen ohjaamana, mukautuneet toimimaan etäällä toisistaan samassa työyhteisössä samalla kun yhteisten hankkeiden edellyttämä yhteistyön tarve oli varsin ajankohtainen. Konfliktiin saatiin yhteistyötä lähentävä ratkaisu ja sovinto (vrt. Kuittinen 2001; Järvinen 1999; Vartia & Pekka-Jortikka 1994; Argyris 1990).

Konflikteja ratkaiseva johtajuus

Suurimmassa osassa tapauksia ei esiintynyt juurikaan konflikteja ratkaisevan johtajuuden piirteitä konflikteista vastaavan esimiehen toiminnassa. Tämä selittää omalta osaltaan sen että konfliktit saattavat jatkaa pitkään työyhteisöissä. Tapauksissa 1, 3 ja 12 sen sijaan ylempi johto tuki omalla aktiivisuudellaan konfliktin ratkaisuun pääsemistä. Tapauksessa 1 johtaja osallistui sovitteluun samalla tavalla kuin muutkin osapuolet. Tapauksessa 3 ylempi esimies ja johtaja osallistuivat myös yhteiseen sovitteluun. Lisäksi he tukivat taustalla sovittelun toteutusta ja ratkaisun syntymistä. Tapauksessa 12 johtaja edellytti osapuolilta sovitteluun osallistumista alun vastusteluista huolimatta.

8 Sovittelun implementointi työyhteisöön

Tässä tutkimuksessa on tutkittu sovittelun toimivuutta työyhteisöjen konfliktitilanteisiin. Lähtöasetelmana on ollut rikos- ja riita-asioiden sovittelumenetelmä ja sen siirrettävyys työyhteisön kehittämismenetelmäksi. Samalla on haluttu kehittää sovitteluprosessin toimivuutta nimenomaan työyhteisön tarpeita varten. Sovittelun soveltuvuutta, oppimisvaikutuksia ja johtajuuden haasteita tutkittiin hyvin erilaisissa työyhteisöissä, erilaisissa ympäristöissä ja erilaisissa konfliktitilanteissa. Tutkimustulokset osoittavat, että konflikti etenee työyhteisöissä samojen vaiheiden kautta riippumatta työn sisällöstä tai osapuolten asemasta, koulutuksesta, sukupuolesta tai iästä. Sopimuksen sisältö vaihtelee tapauksen mukaan, mutta niissäkin on paljon yhdenmukaisuutta. Sovittelu menetelmänä soveltuu myös hyvin kaikenlaisiin konfliktitilanteisiin. Sovittelun teoreettisten käsitteiden ja tutkimuksen tulosten siirrettävyys kaikenlaisiin sovittelutilanteisiin myös sovittelun eri osa-alueilla on siis mahdollista. Ympäristö ja tilanteet vaihtelevat, mutta sovittelun perusasiat (menetelmät, prosessi ja ohjaustapa) toimivat kaikissa tilanteissa. Tärkeää on, että sovittelun tavoitteena pidetään ihmisen oppimista, kasvua ja kehittämistä. (vrt. myös Anderson & Bingham 1997).

Tutkimuskysymykseen (1), *miten sovittelu toimii työyhteisön konfliktien ratkaisussa*, saatiin vastaukset kyselytutkimusten ja haastattelujen avulla. Tulokset osoittavat, että sovittelu soveltuu hyvin työyhteisöjen konfliktien ratkaisumenetelmäksi. Sovitteluun oltiin pääosiltaan tyytyväisiä niissäkin tapauksissa, joissa sovintoa ei saatu aikaan. Jo pelkkä avoin keskustelu konfliktista saa aikaan tilanteen muuttumista parempaan suuntaan. Tutkimus antoi myös tietoa siitä, miten konfliktit syntyvät työyhteisössä. Merkittä-

vimpää syitä konfliktien syntyemiselle tässä tutkimuksessa olivat puhumattomuus, epäasiallinen vuorovaikutus ja väärät tulkinnot. Samansuuntaisia tuloksia on saatu muun muassa Työterveyslaitoksen työpaikkakiusaamista kartoittavassa kyselyssä (Työterveyslaitos 2000) sekä Wallin ja Callisterin (1995) tutkimuksissa. Edellä mainittujen syiden selvittämiseen sovittelu soveltuu hyvin. Konfliktien syitä ja keskeytymistä on tarkasteltu luvussa 7.3. Lisäksi saatiin lisätietoa oppivan sovitteluprosessin vaiheistuksesta. Sovittelun vaiheistuksessa on pääosiltaan päädytty samansuuntaiseen ajatteluun kuin Domenici & Littlejohn (2001) ja Bush & Folger (1994).

Tutkimuskysymykseen (2), *millaisia oppimisvaikutuksia sovittelulla on työyhteisöjen konfliktien ratkaisussa* saatiin vastaukset kyselytutkimusten ja haastattelujen avulla. Sovittelussa opitaan erilaisia asioita, kuten konfliktinratkaisutaitoja, rohkeutta kohdata konflikteja ja vuorovaikutustaitoja, jolloin näkökulmat avartuvat eli yhteisymmärrys lisääntyy. Sovittelussa opitaan myös sosiaalisia taitoja, itsen ja toisten tuntemusta reflektoinnin avulla, vastuun ottamista ja voimaantumista.

Samansuuntaisia tuloksia on saatu Andersonin ja Binghamin (1997) sovittelun vaikutuksia kartoittaneessa tutkimuksessa. Tulokset osoittivat, että osapuolet olivat erittäin tyytyväisiä sovitteluprosessiin, jossa oli enemmän vaihtoehtoja päätöksille kuin perinteisessä sovintomenettelyssä. Lisäksi useat lähteet osoittavat, että sovittelun osapuolet ovat uskollisia sovittelussa kollektiivisesti sovituille sopimuksille. Sovittelussa osapuolten näkökulmat ja ymmärrys lisääntyvät ja osallistuminen parantaa ilmapiiriä jopa työpaikan ulkopuolella. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että osapuolten voimaantumista tapahtuu ja kokemus sovittelusta lisää sovittelun arvostusta. Hyvien kokemusten perusteella monet organisaatiot Yhdysvalloissa ovat ottaneet käyttöön sovittelun työpaikkojen konfliktinratkaisumenetelmänä. Sovittelussa opitaan pääasiallisesti uudistavan ja kokemuksellisen oppimisen avulla. Sovittelu mahdollistaa uudenlaisen ajattelun kehittymisen työyhteisön jäsenenä ja yhdessä muiden kanssa.

Tutkimuskysymykseen (3), *millaista johtajuutta sovitteleva konfliktinratkaisu edellyttää* saatiin vastaus osapuolten haastattelujen, äänitteiden ja teoreettisen kartoituksen avulla. Konfliktitilanteissa esimiehet ja yrityksen johto tukeutuvat yleisimmin konflikteja tuottavaan ja ylläpitävään

johtajuuteen, mikä suurelta osin aiheuttaa työyhteisökonfliktien pitkäkestoisuuden. Johtamistyyliä voidaan konfliktien hallinnan näkökulmasta jakaa neljään päätyyliin: (1) konflikteja tuottava johtajuus, (2) konflikteja stimuloiva johtajuus, (3) konflikteja ylläpitävä johtajuus ja (4) konflikteja ratkaiseva johtajuus. Lisäksi voidaan erotta viidentenä johtajuustyylinä niin sanottu kompromissin tekemiseen painottuva johtajuustyyli.

Konflikteja stimuloiva johtaja välttää konfliktien kohtaamista ja stressaantuu niistä. Konflikteja tuottava johtaja tukahduttaa konfliktit, kieltää niiden olemassaolon ja samanaikaisesti lisää konfliktien määrää itsevaltaisella johtajuustyyllillään. Konflikteja ylläpitävä johtaja ei välttä konflikteja, mutta ei puutu niihin aktiivisesti. Hän uskoo, että konfliktit ratkeavat työyhteisössä kunhan niistä puhutaan. Hän uskoo myös, että henkilöstöllä on valmiutta käsitellä ja ratkaista konflikteja omatoimisesti. Konflikteja ylläpitävällä johtajalla on halua päästä konflikteista eroon, mutta hänellä ei ole tehokkaita keinoja käytössään. Konflikteja ratkaisevalla johtajalla on aktiivinen ote konflikteihin ja hän näkee ne oppimismahdollisuuksina. Konflikteja ratkaiseva johtaja ei stressaannu konflikteista vaan motivoituu niiden ilmaantuessa (vrt. De Dreu ym. 2003); Reddin 1985).

Johtajuustyyli voi muuttua sovittelun aikana etenkin ylemmässä johdossa joko konflikteja tuottavampaan suuntaan tai konflikteja ratkaisevaan suuntaan. Analyysin lopputuloksena voidaan korostaa sitä, että ylemmän johdon myönteisellä suhtautumisella sovittavaa johtajuutta kohtaan on suuri konfliktien ratkaisua edistävä vaikutus. Myös muiden esimiesten myönteinen asenne vaikuttaa merkittävästi konfliktien hallinnan edistämiseen työyhteisössä.

Reddin (1985) on tutkimuksissaan määritellyt tehottomiksi johtajuustyyliksi kompromissintekijän, itsevaltaisen ja karkurimaisen johtajan. Myös Blake ja Mouton (1964) ovat tutkimuksissaan nimenneet tehottomaksi johtajuustyyliksi niin sanotun nollajohtajan, joka ei puutu alaisensa konflikteihin eikä työasioihin muutoinkaan. Bass ja Riggio (2006) ovat tutkimuksissaan määritelleet tehottomimmiksi johtajuustyyleiksi välinpitämättömän ja passiivista valvontaa käyttävän johtajuustyylin, joissa esimies ei puutu alaisensa ongelmiin eikä edistä heidän kasvuaan. Tässä tutkimuksessa välttelevä johtajuus on luokiteltu konflikteja stimuloivaksi johtajuudeksi.

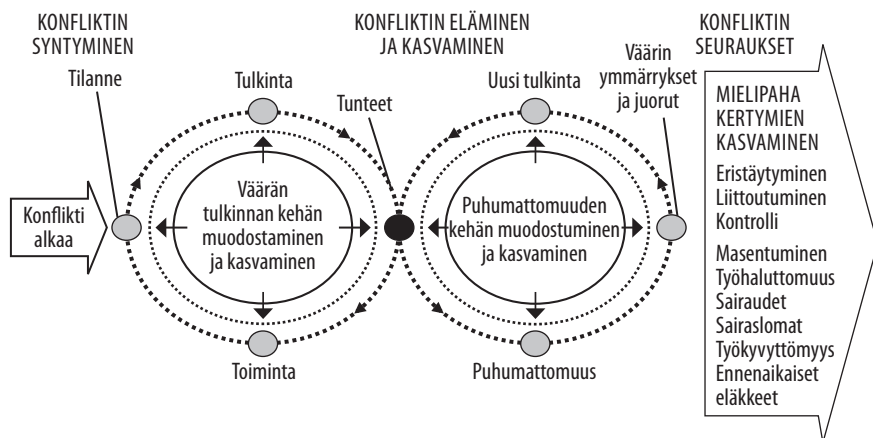
Konflikteja tuottavan johtajuuden toiminnassa heijastuvat monet narssiini liittyvät käyttäytymispiirteet kuten epäluottamus, konflikteille altistava kommunikaatio, sekä pelolla ja vallalla johtaminen. Sen sijaan sovittelu konfliktin ratkaisu edellyttää konflikteja ratkaisevaa johtajuutta. Konflikteja ratkaisevan johtajuuden perustaksi sopii parhaiten transformationaalinen johtajuus, eli muutosjohtajuus (Bass & Riggio 2006).

Transformationaalinen johtajuus korostaa yhteistyötä, kannustaa uuden ajatteluun, huomioi yksilöllisyyden ja erilaisuuden myönteisellä tavalla, kannustaa ongelmien ja konfliktien ratkaisemiseen, avoimeen reflektointiin, kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Transformationaalisessa johtajuudessa korostuvat lisäksi uudistavan oppimisen ja kokemuksellisen oppimisen pääpiirteet.

8.1 Oppiva sovittelu ja sovitteluva johtajuus

Tämän tutkimuksen perusteella konfliktin syntymistä, elämistä, kasvamista ja seurauksia voidaan tarkastella Argyrista ja Schöniä (1996), Murtoa (1998), Aaltoa⁶⁴ ja Kuittista (2001) myötäillen (ks. kuvio 18). Konflikti kasvaa erilaisten tulkintojen, väärinymmärrysten ja selän takana puhumisen vaikutuksesta. Seurauksena on *väärintulkinnan* kehän syntyminen. Väärät tulkinnat ja juorut aiheuttavat tunteiden kiristymistä, kuten vihastumista ja riitelyä. Epäasiallinen ja aggressiivinen käyttäytyminen alkaa elää työyhteisössä. Ihmiset loukkaantuvat ja pahastuvat epäasiallisten keskustelujen vuoksi ja reagoivat tilanteeseen puhumattomuudella. Sen jälkeen siirrytään puhumattomuuden kehälle tulkinnan kehän kautta.

64 Aalto (henkilökohtainen tiedonanto 10.02.2009) on henkilöstön valmennuksissaan kehittänyt edellä mainitulle ilmiölle käsitteen 4T (Tilanne – Tulkinta – Tunne – Toiminta).



Kuvio 18. Konfliktin syntyminen, kasvaminen ja eläminen työyhteisössä.

Kuviossa 18 on esitetty useita sisäkkäisiä kehiä sekä väärän tulkinnan kehässä että puhumattomuuden kehässä. Kehät kuvaavat sitä, että kehät ja niiden vaikutukset kasvavat ajan kuluessa yhä suuremmiksi, ellei niihin puututa. Konflikti laajenee kun muut työyhteisön jäsenet liittyvät omien taustaryhmiensä välityksellä erilaisten väärin tulkintojen tuottamiseen. Väärät tulkinnat lisääntyvät koko ajan, kun asioista ei keskustella avoimesti.

8.1.1 Restoratiivinen oppiminen

Oppimiskokemuksia voi syntyä sovittelutilanteessa välittömästi ymmärryksen lisääntyessä tai myöhemmin itsereflektoinnin vaikutuksesta. Kun esimerkiksi erilaiset väärinkäsitykset ja näkökulmaerot selviävät yhteisen kommunikaatioprosessin ansiosta, osapuolet oppivat ymmärtämään toinen toisiaan paremmin. Ihmiset eivät useimmiten tiedosta oppimiskokemuksiaan välittömästi, vaan muutokset tapahtuvat vähitellen ajan kuluessa. Jo pienikin muutos konfliktitilanteen ratkaisemisen ja ihmisten välisen kommunikaation edistämiseksi on tärkeä. Muutokset alkavat usein pienistä asioista ja mahdollistavat sen, että työyhteisö oppii ratkomaan konflikteja itsenäisesti. Vähitellen päästään eroon konflikteista välttävistä ilmapiiristä ja osataan suhtautua konflikteihin oppimistilanteina.

Työyhteisön ilmapiiri ja hyvinvointi tulisi olla kaikkien työyhteisöjen jäsenten vastuulla. Kaikkien tulisi tarkkailla konflikteja ja puuttua niihin

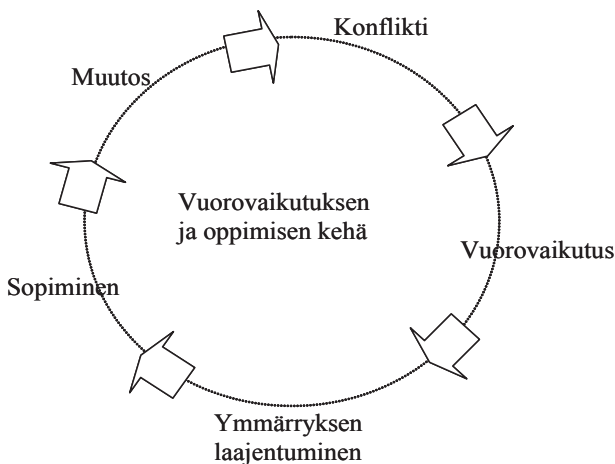
mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Sovittelu toimii hyvin konfliktien ratkaisun menetelmänä ja samalla konfliktit toimivat oppimisen mahdollistajina.

Jotta sovitteluprosessi mahdollistaa oppimisen, siinä pitää olla tietty sisältö ja vaiheistus. Restoratiivisen teorian mukaan sovitteluun liittyy osallistava konfliktinratkaisu, eli osapuolet ratkaisevat itse oman ongelmansa. Kun vahingot on korjattu, tekijän arvo ja asema säilyvät (reintegraatio) eikä häntä enää rangaista teon hyvityksen jälkeen (vrt. Elonheimo 2002; Zehr 2002; Johnstone & Van Ness 2007). Sovittelun aikana osapuolten näkemyksiä kuunnellaan ja he saavat kertoa kukin oman tarinansa ja näkökulmansa niin kuin he itse kokevat sen. Sovittelussa ei kuulustella, syytellä tai etsitä ehdotonta totuutta; totuuden tuntu riittää yhteisymmärryksen syntymisen perustaksi.

Konflikti muuttuu oppimistilanteeksi muuttamalla kuvion 18 (konfliktin syntyminen, kasvaminen ja eläminen työyhteisössä) puhumattomuuden kehä vuorovaikutuksen ja oppimisen kehäksi (kuvio 19) (vrt. myös Kolb 1984; Poikela 2010; Kuittinen 2001). Kun sovitteluprosessi etenee edellä kuvatun uudistetun Sopu-prosessin mukaan ja kun sovittelua ohjataan fasilitatiivisesti niin, että saadaan aikaan yhteistoiminnallinen oppimistilanne, oppimista voidaan kutsua *restoratiiviseksi oppimiseksi*. Restoratiivisessa oppimisessa konfliktitilanne tai muu ihmisten välinen erimielisyys muutetaan ymmärryksen lisääntymisen, tunteiden käsittelyn ja perusteellisen vuorovaikutuksen avulla terveelle tasolle, jolloin ristiriitojen aiheuttama mielihäiriö pienenee tai häviää, eikä enää haittaa ihmisten välistä yhteistyötä. Sovittelussa tunteiden käsittely on tärkeää ja on toivotavaa, että sovittelussa itketään, nauretaan, korotetaan ääntä tai koetaan voimakkaitakin suuttumuksen, vihan tai anteeksiannon tunteita.

Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehässä konflikti käynnistää vuorovaikutuksen ja konfliktista aletaan yhteisesti keskustella. Keskustelu, kuunteleminen, toisten reflektointi ja itsereflektointi lisäävät ymmärrystä ja näkökulmat laajenevat (vrt. Ojanen 2000; Poikela & Poikela 1999; Järvinen ym. 2000; Kolb 1984; Mezirow 1995a; Mattila 2006). Yhteinen ymmärrys lisää sovintohalua, kun kuullaan toisten näkökulmista, perusteluista, loukkaantumisen syistä ja tarpeista tarkemmin. Samalla kun sovitaan asioista, tapahtuu

asenteiden ja perspektiivien muutoksia. Ihmiset oppivat ja voimaantuvat (vrt. Elonheimo 2002; Johnstone & Van Ness 2007; Zehr 2002; Bush & Folger 1994) ja oppimisen ansiosta muuttavat käyttäytymistään. Ihminen oppii konfliktien avulla yhä paremmaksi ajattelussaan, vuorovaikutustaidoissaan, ihmissuhdetaidoissaan, yhteistyökyvyssään ja rohkeudessaan kohdata avoimesti uusia konfliktitilanteita. Konfliktien ratkaisu lisää kaikkien osapuolten itsekunnioitusta, pätevyyden tunnetta ja tyytyväisyyttä.



Kuvio 19. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä – restoriivinen oppiminen

Oppivassa sovittelussa osapuolet kohtaavat kasvokkain, mikä myös lisää osapuolten voimaantumista ja henkistä kasvua (vrt. Bush & Folger 1994). Vuorovaikutuksen avulla lisätään osapuolten keskinäistä ymmärrystä ja poistetaan vääriä ja tulkinnallisia tietoja, jotka synnyttävät konflikteja vrt. Argyris & Schön 1996; tulkinnan kehä). Sovittelussa on melko yleistä, että esimerkiksi kiusaajaksi syytetty ei itse tiedosta oman toimintansa kielteisiä vaikutuksia, joten ymmärryksen lisääntyminen vaatii aikaa, kriittistä itsereflektointia sekä reflektointia yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa pidemmän ajanjakson.

Vuorovaikutuksessa pyritään syvälliseen asioiden käsittelyyn, jotta asiat tulevat puhutuiksi perusteellisesti ja loppuun saakka. Syvälinen puhuminen poistaa osapuolten mielipahakertymää, ahdistusta ja stressiä (vrt. Silta 2009). Oppiminen edellyttää muutoksia vanhoihin toimintatapoihin,

jotka usein liittyvät tavalla tai toisella ihmisten käytökseen. Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään muutokseen eli transformaatioon. Sovittelija voi ja hänen täytyykin puuttua aina tarvittaessa tapahtumien kulkuun ja tehdä oikealla hetkellä interventioita oikealla tavalla sovittelun edistämiseksi (ks. myös liite 20, sovittelun teoria, lähestymistapa ja ohjaustapa).

8.1.2 Oppivan sovittelun prosessi ja vaiheet

Sovittelumenetelmä on vielä uusi ja melko tuntematon työyhteisöissä. Konflikteja ja ongelmia on totuttu ratkaisemaan useimmiten asiantuntijoiden konsultoimana tai esimiehen ohjauksessa. Ihmiset eivät useinkaan miellä osallistavaa konfliktinratkaisua toimivaksi ainakaan alkuvaiheessa. Omatoiminen ja avoin lähestymistapa saattaa herättää suurta ahdistusta etenkin silloin, kun sovittelun periaatteita ei ole selvitetty osapuolille etukäteen. Sovittelu käynnistyy yleensä silloin, kun konflikti alkaa haitata merkittävästi työyhteisön toimintaa ja joku vastuuhenkilö tekee *aloitteen* (vaihe 1) sovitteluun turvautumisesta. Seuraavassa on esitetty tutkimustulosten esiin nostamat kehitysehdotukset sovitteluprosessiin, jossa myös korostuvat sovittelun oppimista tuottavat tekijät eri vaiheissa.

Informaatio (2)

Väärrien ennako-odotusten poistamiseksi kannattaa järjestää yhteinen *ennakkoinformaatio* (vaihe 2) kaikille osapuolille ennen sovittelun aloittamista. Tämä on sitä tärkeämpää, mitä suuremmaksi osallistujamäärä kasvaa. Jos sovittelu koskee vain kahta henkilöä (parisovittelu), erillisen informaatiotilaisuuden pitäminen ei ole niin tärkeää. Pienen ryhmän informointi onnistuu valmistautumisen yhteydessä yleensä riittävän hyvin, eikä pieni ryhmä synnytä niin monitahoisia ennako-odotuksia kuin suuri ryhmä. Informaatiotilaisuudessa kerrotaan osallistujille, kuinka sovittelu-prosessissa tullaan etenemään. On syytä keskustella osallistujien kanssa kaikista yksityiskohdista ja erikoisesti siitä, että osapuolilla on konfliktin ratkaisussa keskeinen rooli ja sovittelijan tärkein rooli on ohjata prosessia niin kuin dialogia ohjataan. Kannattaa keskustella myös siitä, että sovittelun luonteeseen kuuluu ihmisten ahdistuminen prosessin aikana ja että ahdistuminen vähenee prosessin edetessä. Alkuinformaation aikana osa-

puolet saavat laajan käsityksen sovittelusta ja sen eri vaiheista. Ymmärrystä lisäämällä, eli oppimalla voidaan lisätä osapuolten kiinnostusta ja myönteisyyttä sovittelua kohtaan. Alkuinformaatioon tulee jokaisen osapuolen osallistua samanaikaisesti. Silloin voidaan lisätä keskinäistä ymmärrystä ja rakentaa luottamusta osapuolten välille alusta alkaen.

Myös Domenici & Littlejohn (2001) korostavat alkuinformaation tärkeyttä. Heillä informaatio sisältyy johdantovaiheeseen. Siihen sisältyy lisäksi vielä seuraavia osa-alueita: osapuolten rohkaisua ja kannustamista, perustelut sovitteluprosessin käytölle, sovittelun ja sovittelijoiden roolin määrittely, yleiset pelisäännöt ja kommunikaation periaatteet, luottamuksen aikaansaaminen, puolueettomuuden periaatteet ja mahdollisuus kysyä ja keskustella sovittelusta. He eivät käytä sovittelussa erillistä valmistautumis- eli erillistapaamisvaihetta, joka perustuu yksilöhaastatteluun. Tosin he toteavat, että silloin kun sovittelu johtaa umpikujaan, sovittelija päättää, jatketaanko sovittelua keskustelemalla yksilöllisesti jokaisen osapuolen kanssa. (Domenici & Littlejohn 2001, 70.)

Valmistautuminen, erillistapaamiset (3)

Sovittelu eli Sopu-prosessissa⁶⁵ korostetaan yksilöllisten haastattelujen merkitystä etenkin työyhteisösovittelussa, jossa konfliktit ovat yleensä muuttuneet puhumattomuuden ja pitkäkestoisuutensakin takia vaikeasti hallittaviksi. Tarinoiden kertominen aloitetaan yksilöllisessä vaiheessa ja tarinoiden kertomista jatketaan yhteisessä sovittelussa. Yksilövaiheessa myös informoidaan osapuolia sovittelusta ja sovittelijoiden roolista, eli valmistautuminen sisältää myös informaatiota.

Myös tutkimuksen aikana havaittiin *valmistautumisen ja erillistapaamisten* (vaihe 3) merkitys työyhteisösovittelussa. Yksilöllisillä haastatteluilla on terapeuttinen ja yhteistä sovittelutapaamista rauhoittava merkitys (vrt. Tipping 2008) ja yksilöllinen haastattelu auttaa löytämään paremmin uusia näkökulmia tulevaisuuteen (vrt. Heikkinen 2001). Osapuolet kokivat haastattelun rauhoittavana ja helpottuivat haastattelun aikana ja kommentoivat haastattelua hyödylliseksi. Haastattelun ymmärrystä ja oppimista

65 Pehrman on sovitteluprosessin kuvauksessa (1999) ja sovittelukoulutuksessa (2007) käyttänyt sovitteluprosessista lyhennettyä nimeä Sopu.

edistävä vaikutus korostuu ennen yhteistä tapaamista. Esimerkiksi rikossovittelussa erillistapaaminen jää usein toteutumatta, joka todennäköisesti heikentää sovittelun etenemistä. Yksilöllinen haastatteluvaihe ennen yhteistä sovittelutapaamista on suositeltavaa kaikessa sovittelutoiminnassa.

Tutkimuksen aikana kuitenkin ilmeni, että yksilövaiheessa annettu informaatio ei jostakin syystä ollut kaikissa tapauksissa riittävää esimerkiksi sovittelijoiden roolin selkeyttämiseksi. Siksi on syytä vielä lisätä informaatiota ja toteuttaa yhteinen informaatiovaihe erikseen. Yksilöllisten tapaamisten tärkeyttä puoltaa vielä se, että niiden aikana sovittelija tulee tutuksi eri osapuolten kanssa. Samalla voidaan rakentaa keskinäistä luotamusta, rohkeutta kohdata eri osapuolet sovittelutilanteessa ja rohkaista osapuolia sovintoon ja ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Sovittelija saa myös hyvän yleiskuvan tilanteesta kuuntelemalla eri osapuolten näkemykset yksilöllisesti. Haastattelun aikana myös sovittelijat oppivat ymmärtämään konfliktin taustoja ja osapuolia laajemmin.

Sovittelutapaaminen, konfliktin ratkaiseminen, sopiminen ja oppiminen (4 ja 5)

Sovittelutapaaminen (vaihe 4), sekä konfliktin ratkaiseminen ja sopiminen (vaihe 5), eli yhteiset sovitteluvaiheet on suositeltavaa toteuttaa yhdellä sovittelutapaamisella. Silloin sovittelun tarinakerros ja konfliktin ratkaiseminen toteutetaan saman tapaamisen yhteydessä.

Sovitteluvaihe ja konfliktin ratkaisuvaihe saattaa olla syytä jakaa etenkin suurten ryhmien kohdalla eri tapaamiskertoihin. Tutkimusten aikana saatujen kokemusten mukaan jo 12 henkilön ryhmä saattaa olla liian suuri yhdelle tapaamiskerralle. Asiaan vaikuttaa tietenkin myös konfliktin vaikeusaste. Jos sovitteluvaiheen kesto suuren osallistujamäärän vuoksi kasvaa useiden tuntien (3–5 tuntia) mittaiseksi, konfliktin ratkaisuvaiheen käsittelyyn ei enää riitä voimia. Osallistujat väsyvät ja ratkaisun synnyttäminen saattaa muuttua kiireiseksi, väsyttäväksi ja pakonomaiseksi.

Konfliktin ratkaisemis- ja sopimisvaiheessa osapuolten vireytilaan on syytä kiinnittää huomiota. Kun osapuolet kertovat näkemyksiään ja tarinoitaan toisten ymmärrys lisääntyy. Sopimuksen synnyttämisen vaihe ja sitä edeltävät yhteiskeskustelut ovat sovittelun oppimisvaikutusten kannalta

kaikkein tärkeimpiä. Siksi sovitteluvaiheelle pitää varata riittävästi aikaa ja tarvittaessa jakaa vaihe kahteen osaan. Sovittelijoiden on hyvä valmistautua vaiheiden eriyttämiseen suurten ryhmien tai suurta keskustelua vaativien sovittelutapausten kohdalla. Useimmiten tilannetta ei voida arvioida tarkalleen etukäteen, mikä edellyttää sovittelijoilta mukautumiskykyä ja tilanneherkkyyttä sovittelun edetessä. Informaatiovaiheessa tämän asian esille tuominen on tärkeää, jotta osallistujat osaavat asennoitua etukäteen mahdollisiin osavaiheisiin.

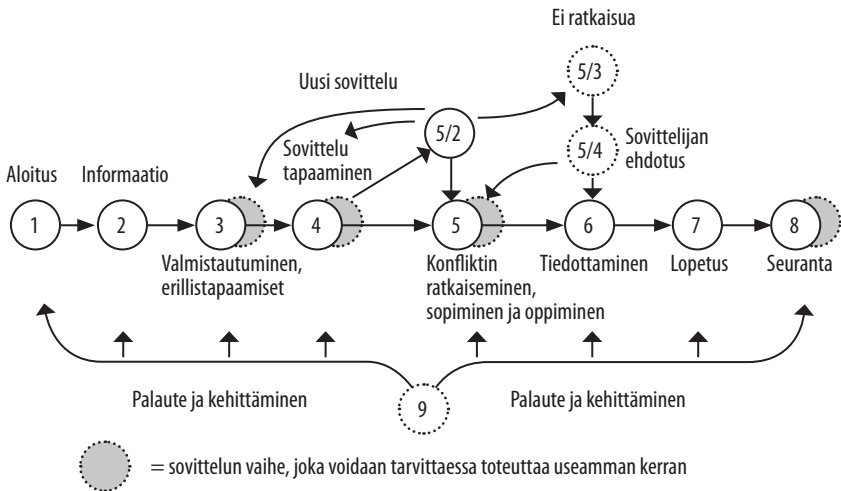
Suurten ryhmien jakaminen pienempiin ryhmiin ei kuitenkaan ole sovittelun toimivuuden ja oppimisen kannalta suositeltavaa. Jos ryhmä hajautetaan alaryhmiin, keskinäinen tieto ja ymmärrys tilanteesta huononevat. Se taas johtaa siihen, että oppimisvaikutukset heikentyvät. Uudistettu sovitteluprosessi jakautuu kahdeksaan osavaiheeseen (ks. kuvio 20):

Seuranta (8)

Sovittelun viimeisenä vaiheena on seuranta (vaihe 8), jossa varmistetaan sopimuksen toteutumista ja kuullaan jokaisen osapuolen tuntemuksia sovittelun jälkeisistä tapahtumista. Joskus sovittelutilanteen jälkeen tarvitaan myös yksilöllistä terapiaa tunteiden käsittelyn tukena.

Seuranta on todettu oppimisen kannalta hyödylliseksi monestakin erisyistä. *Ensimmäkin* sovittelutilanteet ovat lähes aina ahdistavia ja kokemusena voimakkaita. Siksi sovittelun jälkeen saattaa tulla voimakkaita jälki-reaktioita ja ahdistava tunne saattaa jatkua pitkään. Tunteiden pohdiskelu auttaa ihmistä jäsentämään asioita ja konfliktien aiheuttamia mielipahan tunteita. Jälkireaktiot voivat kestää pitkäänkin, koska kysymys on uuden oppimisesta ja näkökulmien muuttamisesta.

Toiseksi käyttäytymisen muutokset ovat käytännössä hitaita. Vaikka sovittelu puhdistaaakin työpaikan ilmapiiriä, työyhteisöön jää silti jännitteitä eri henkilöiden välille. Pitkään jatkuneet konfliktit eivät tasaannu nopeasti kaikilta osiltaan. Ihmiset tarvitsevat aikaa muutokseen ja myös ”näyttöjä” siitä, että muutokset ovat todellakin mahdollisia. Jännitteet ja jälkireaktiot kuuluvat sovitteluun. Tämä korostaa sovitteluprosessin seurantavaiheen tärkeyttä sekä esimiesten ja tukihenkilöiden kannustavaa mukanaoloa vielä pitkäänkin sovitteluprosessin jälkeen.



Kuvio 20. Oppivan sovittelun vaiheet (Pehrman 2010)

Kolmanneksi seuranta on tärkeää siksi, että pitkään jatkunut konfliktitilanne vähentää luottamusta työyhteisössä. Luottamuksen uudelleen rakentaminen vaatii konkreettisia muutoksia osapuolten käyttäytymisessä ja useimmiten paljon aikaa. Sovitteluprosessi voi olla onnistuessaan yksi toimiva keino luottamuksen rakentamiseen. Onnistuminen vaatii kuitenkin kaikkien osapuolten myönteistä suhtautumista ja avointa ja rakentavaa vuoropuhelua eri osapuolten kesken.

Seurantakokouksen sopivin ajankohta on 3–6 kuukauden kuluttua sopimuksen syntymisestä. Tutkimuksen aikana havaittiin, että seuranta-vaiheeseen voi sisältyä useampia tapaamisia. Saattaa olla, että esimerkiksi kolmen kuukauden seuranta-aika ei ole riittävän pitkä muutosten vakiintumiselle, ja että yksi seurantakerta ei riitä kaikissa tapauksissa.

Oppivassa sovittelussa osapuolet kohtaavat kasvokkain, mikä myös lisää osapuolten voimaantumista ja henkistä kasvua (vrt Bush & Folger 1994). Vuorovaikutuksen avulla lisätään osapuolten keskinäistä ymmärrystä ja poistetaan vääriä ja tulkinnallisia tietoja, jotka synnyttävät konflikteja vrt. Argyris & Schön 1996; tulkinnan kehä). Vuorovaikutuksessa pyritään syvälliseen asioiden käsittelyyn, jotta asiat tulevat puhutuiksi perusteellisesti ja loppuun saakka. Syvälinen puhuminen poistaa osapuolten mielipaha-

kertymää, ahdistusta ja stressiä (vrt. Siltala 2009). Oppiminen edellyttää muutoksia vanhoihin toimintatapoihin, jotka usein liittyvät tavalla tai toisella ihmisten käytökseen. Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään muutokseen eli transformaatioon. Sovittelija voi ja hänen täytyykin puuttua aina tarvittaessa tapahtumien kulkuun ja tehdä oikealla hetkellä interventioita oikealla tavalla sovittelun edistämiseksi.

8.1.3 Restoratiivinen johtajuus

Konflikteja ratkaisevan johtajuuden perustaksi sopii parhaiten uudistava, transformationaalinen johtajuus, eli muutosjohtajuus (Bass & Riggio 2006). Transformationaalinen johtajuus korostaa yhteistyötä, kannustaa uuden ajatteluun, huomioi yksilöllisyyden ja erilaisuuden myönteisellä tavalla, kannustaa ongelmien ja konfliktien ratkaisemiseen, avoimeen reflektointiin, kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Transformationaalisessa johtajuudessa korostuvat lisäksi uudistavan oppimisen ja kokemuksellisen oppimisen pääpiirteet. Tutkimustapauksissa uudistavaa johtajuutta ilmeni kuitenkin hyvin vähän, mikä kertoo siitä, että johtajuudella tai pikemmin sen heikkouksilla on aina vaikutusta konfliktien ratkaisemiseen. Sen sijaan konflikteja tuottava, stimuloiva ja ylläpitävä johtajuus osoittautuivat tyypillisiksi johtajuustyyleiksi tutkimuksessa (vrt. Reddin 1985; Blake ja Mouton 1964; Bass ja Riggio 2006).

Sovitteleva johtajuus

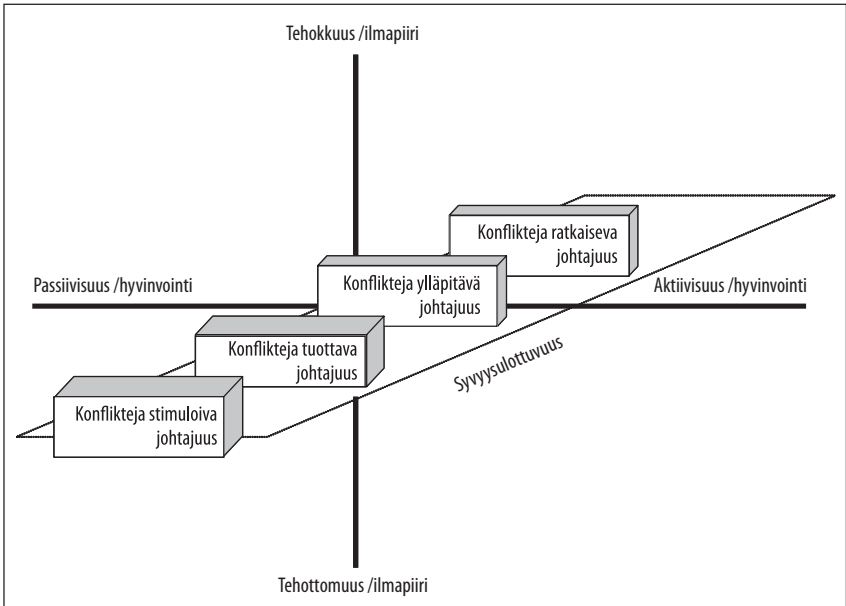
Esimiesten ja ylemmän johdon johtamistyyleissä oli suuria eroja Tyso -tutkimuksen eri tapauksissa. Joissakin tapauksissa esimiehet ja työyhteisön johto olivat mukana ja toimivat erittäin yhteistyökykyisesti. He antoivat sovittelun edetä dialogina, eivätkä asettaneet etukäteen ehtoja tai vaatimuksia mahdollisen sopimuksen sisällöstä. He pystyivät asettumaan osallistujan rooliin, turvautumatta organisatorisen aseman mahdollistamaan vallankäyttöön.

Sovittelevan, eli restoratiivisen johtajuuden ominaisuuksia voidaan kuvata moniulotteisena johtajuusprofiilimallina (ks. kuvio 19), jonka toisessa ääripäässä on transformationaalinen johtajuus ja toisessa ääripäässä niin sanottu välinpitämätön johtajuus (vrt. Bass & Riggio 2006; Kanste 2005;

Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998). Johtajuusprofiilimallin taustalla on niin sanottu konfliktien kaksoishuolehtimisen malli (vrt. dual concern model, De Dreun ym. 2003). Moniulotteisen johtajuusmallin avulla voidaan kuvata myös konflikteja tuottavia ja ylläpitäviä johtajuusominaisuuksia, ja ne näyttäisivät sopivan hyvin yhteen De Dreun ym. 2003 tutkimusten kanssa.

Kuviossa 21 konfliktien eri johtajuustyyliä on liitetty moniulotteiseen malliin, jossa näkyvät eri tyylien tehokkuus ja vaikutukset ilmapiiriin. Tehokkuus ja ilmapiiri ovat korkeimmillaan restoratiivisen eli konflikteja ratkaisevassa johtajuudessa. Toiminnan tehokkuus ja ilmapiiri ovat sen sijaan alhaisimmillaan konflikteja stimuloivan ja konflikteja tuottavan johtajuuden kohdalla. Passiivisuus alentaa työyhteisön hyvinvointia ja aktiivisuus vuorostaan parantaa työyhteisön hyvinvointia (vrt. Bowers 1984; Bush & Folger 1994; Anderson & Bingham 1997; De Dreun ym. 2003, 508; De Dreun & Van Vianen, 2001; Rubin ym. 1994).

Sovittelevan eli restoratiivisen johtajuuden taustateoriaksi sopivat esimerkiksi tehokas johtaminen (Reddin 1985), tiimijohtaminen (Katzenbach & Smith 1996), syväjohtaminen (Esim. Nissinen 2009) ja prosessi-johtaminen (esim. Hannus 1994). Parhaiten sovittelevaa näyttäisi tukevan transformationaalinen johtajuus, eli muutosjohtajuus, jossa on eniten konflikteja ehkäiseviä ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa yhteistyöorientoituneisuus, kannustus uuden ajatteluun, yksilöllisyyden ja erilaisuuden korostaminen, kannustus ongelmien ja konfliktien ratkaisuun, toiminnan avoin reflektointi, kehittyminen ja uuden oppiminen. Transformationaalisessa johtajuudessa korostuvat myös eniten uudistavan oppimisen ja kokemuksellisen oppimisen piirteet.



Kuvio 21. Moniulotteinen konfliktien johtajuusprofiilimalli (De Dreu ym. 2003, 499; Bass & Riggio 2006; Kanste 2005; Bass & Avolio 1994a, 1997, 1998; mukaillen Pehrman 2010)

Reddinin (1985) mallissa konflikteja stimuloivalle alueelle sijoittuvat lähetyssaarnaajaksi ja karkuriksi nimetyt johtajat, konflikteja tuottavalla alueelle sijoittuu itsevaltiat, konflikteja ylläpitävälle alueelle sijoittuvat hyväntahtoisiksi itsevaltiaaksi ja byrokraatiksi nimetyt johtajat. Reddinin mukaan byrokraatti on karkurin tehokas tyyli. Konfliktitilanteessa byrokraatti ei ole tehokas sen takia, että hän turvautuu usein sääntöihin ohjeisiin ja erilaisiin rangaistuskäytäntöihin. Tutkimuksen aikana huomattiin, että konflikteja ei voi ratkaista esimerkiksi kirjallisten ohjeiden tai kirjallisen vuorovaikutuksen avulla. Tapaukset 5 ja 7 erikoisesti osoittivat tämän. Konflikteja ratkaisevalle alueelle sijoittuu toimeenpanijaksi ja kehittäjäksi nimetyt johtajat. Tällaista johtamista voidaan nimittää sovittelevaksi ja restoratiiviseksi johtajuudeksi.

Restoratiivisessa johtajuudessa konflikteja ei vältellä eikä niistä vaieta. Konfliktit ovat oppimismahdollisuuksia. Konfliktit ratkaistaan avoimesti puhumalla ja kuuntelemalla toisia osapuolia. Konfliktin aiheuttamat trau-

mat käsitellään niin perusteellisesti, että niistä ei enää aiheudu mielipahaa, masennusta tai taakkasiirtymiä. Asioille etsitään yhteinen näkemys samalla kun väärät tulkinnat selvitetään. Sen jälkeen muutetaan asioita ja käyttäytymistä ja jatketaan työtä uudessa parannetussa tilanteessa ja ilmapiirissä.

8.2 Toimenpide- ehdotukset

Sovittelutoiminnan avulla voidaan ratkaista vaikeitakin konfliktitilanteita työyhteisöissä, oppia uusia myönteisiä vuorovaikutuksen taitoja ja parantaa työyhteisöjen ilmapiiriä. Lisäksi sovittelu on Tyso -tutkimuksessa todettu hyvin toimivaksi konfliktinratkaisumenetelmäksi työyhteisöissä. Siksi on erittäin suositeltavaa, että sovittelutoimintaa tuetaan ja edistetään sen laajentumista kaikkien työyhteisöjen käyttöön Suomessa. Sovittelu edistää työyhteisöjen hyvinvointia ja työssä jaksamista. Tutkimuksessa esille nousseiden tutkimustulosten, havaintojen ja keskustelujen pohjalta ehdotan seuraavia jatkotoimenpiteitä sovittelutoiminnan edistämiseksi ja kehittämiseksi.

- (1) Konfliktien ennalta ehkäisyyn ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyvä valmennus henkilöstölle, luottamusmiehille, työsuojeluvaltuutetuille, esimiehille ja johdolle.
- (2) Sovittelutaitojen valmennuskoulutus esimiehille ja johdolle (sovitteleva johtaminen).
- (3) Sovittelutaitojen valmennuskoulutus konsulleille, luottamusmiehille, työsuojeluvaltuutetuille ja työyhteisöjen kehittämishenkilöstölle.
- (4) Sovittelun kouluttajakoulutus.
- (5) Työyhteisösovittelun käynnistys- ja tukitoimenpiteet.
- (6) Työyhteisösovittelun tutkimustoiminnan käynnistäminen.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

(Huttusen ym. 1999, 113.) mukaan perinteisessä sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa on käytetty *validiteetin* ja *reliabiliteetin* käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Validiteetin käsite pohjautuu näin ollen ajatukseen tosiasioiden ja väitteiden vastaavuudesta, eli *korrespondensista*⁶⁶. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen.

Tyso -tutkimuksessa totuutta etsittiin pääasiassa konfliktin osapuolten kertomusten (tarinoiden) perusteella. Siinä totuutta etsittiin yhteisymmärrykseen tähtäävän diskurssin avulla. Diskurssin lopputuloksena syntyi sopimus, joka oli jokaisessa tapauksessa erilainen sisällöltään. Sopimuksen sisältö vastasi kussakin tapauksessa koettujen tosiasioiden ja tilanteen pohjalta saatua yhteisymmärrystä uudesta tavasta toimia. Sopimus oli syntynyt erilaisten näkökulmien yhteensovittamisen ja ymmärryksen avulla. Prosessin aikana tapahtui oppimista ja saatiin valmius kehittyneempään tapaan toimia yhteistyössä.

Sovittelussa totuuden konsensusteoria (Huttunen ym. 1999, 129–133) korostuu, koska sovittelun tavoiteltava tulos on aina jokin yhteisymmärrykseen päätyntä sopimus. Vallankäyttö ei tue sovittelussa onnistumista. Tyso -tutkimuksen tapauksissa 5 ja 9 tilanne konkretisoitui, kun yritysten ylin johto puuttui sovitteluun ja keskeytti sovitteluprosessin sovittelun ollessa vielä kesken. Toimenpiteellä oli merkittäviä vaikutuksia sovittelun uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Kummassakaan tapauksessa ei ollut tutkimuksellisia perusteluja sovittelun lopettamiselle. Päätökset perustuivat selkeästi virallisen organisaation mahdollistamaan yksipuoliseen vallankäyttöön.

Äänitetyn aineiston laajuus johtui siitä, että kaikki tutkimuksen vaiheet äänitettiin. Jokainen sovittelutapaus on aina erilainen, ja etukäteen validoidulla äänityseriaateella olisi voitu menettää jotain merkittävää tietoa.

⁶⁶ Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti nojaavat totuuden korrespondenssiteoriaan. Korrespondenssiteorian mukaan totta on sellainen väite, joka vastaa tosiasioiden tilaa (Huttunen ym. 1999, 115.)

Aineiston valikoiminen ei myöskään olisi merkittävästi nopeuttanut tai tehostanut tutkimuksen suoritusta, koska kaikki 14 sovittelutapausta kuitenkin soviteltiin kokonaisuudessaan. Etenkin haastatteluvaiheessa tuntuu usein siltä, että usean haastattelun (6–7 haastattelun) jälkeen haastateltavien antama tieto ei enää anna lisäarvoa tutkimukselle vaan haastattelu alkaa toistaa itseään. Tällöin on saavutettu niin sanottu *saturaatio vaihe*. Haastattelua ei kuitenkaan sovittelussa voi tällä perusteella lopettaa, koska haastattelulla on muitakin tärkeitä tavoitteita, kuten luottamuksen rakentaminen sovittelijan ja osapuolten välille. Lisäksi sovittelussa tulee huomioida että jokaisella haastateltavalla on oma käsitys konfliktin taustoista ja se on aina jossain määrin erilainen kuin muilla.

Laaja haastatteluaineiston äänittäminen ei aiheuttanut sovitteluvaiheessa merkittävää lisätyötä. Tapausten äänittäminen oli myös perusteltua riittävän luotettavan aineiston aikaansaamiseksi. Esimerkiksi johtajuuden analysointiin äänitys tuotti varsin laadukasta aineistoa. NVivo-ohjelman käyttö äänitetyn aineiston koodaamisessa oli aivan välttämätön ja erittäin toimiva apuväline, joka myös parantaa oleellisesti laajan aineiston hallintaa ja samalla tutkimuksen luotettavuutta. (Vrt. Glaser & Strauss 1967; Lincoln & Guba 1985; Syrjälä & Numminen 1988; Mäkelä 1998, 52; Strauss, 1988.)

Sovittelijat ohjasivat pääasiallisesti haastattelujen, sovitteluvaiheen ja seurantavaiheen keskusteluja. Tutkija osallistui myös sovittelun ohjaukseen tekemällä interventioita tarvittaessa silloin, kun tilanne näytti sitä vaativan. Tutkijan päähuomio kiinnittyi prosessin havainnointiin ohjausnäkökulmasta. Sovittelijat oli valmennettu fasilitatiiviseen, eli ihmiskeskeiseen sovittelun ohjaukseen, ja tutkijan tehtävänä oli arvioida ihmiskeskeisen sovittelun toteutumista. Jos sovittelu alkoi jostain syystä kääntyä asiakaskeiseen suuntaan tai muutoin ohjautua esimerkiksi liian puolueelliseksi, kouluttavaksi tai autoritaariseksi, sovittelijan tehtävä oli puuttua tavalla tai toisella tilanteeseen. Tällaisia ohjauksen poikkeustilanteita esiintyi tutkimuksen aikana erittäin harvoin. Sovittelijat pitivät sovittelun ohjauksen hyvin ihmiskeskeisenä, eikä ohjaukseen sinänsä tarvinnut puuttua juuri lainkaan. Toisaalta on hyvä muistaa, että niin sovittelijoiden kuin tutkijankin havainnot ja käsitykset ovat heidän omia tulkintojaan eri tilanteista. Ja ne saattavat pitää sisällään myös vääriä tulkintoja todellisuudesta.

Kuulan (2006, 207–209) mukaan tutkijan on mentävä mukaan konfliktitilanteeseen ja saatava aikaan vuorovaikutusta ahdistuneesta ja jännittyneestä tilanteesta huolimatta. Hänen täytyy saada keskusteluyhteys ja luottamus osapuoliin, vaikka osapuolet eivät aina aluksi olekaan kovin puheliaita. Hänen pitää todella ymmärtää kaikkia osapuolia ja olla samalla puolueeton.

Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Kyselyaineistot hankitaan analysoitaviksi ja tulkittaviksi eikä pelkkien vastausten katsota riittävän johtopäätösten tekemiseen. Kyselytutkimuksessa on tärkeää hyvä suunnittelu, joka usein painottuu kyselylomakkeen sisällön pohdintaan ja testaukseen. Suunnitteluun kannattaa osallistaa kohderyhmän edustajia mahdollisuuksien mukaan (Anttila 2006, 260–269).

Surveykysymysten kehittämistarpeita on perusteltu juuri siitä syystä, etteivät kysymykset mittaa sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavalla. (Belson 1981; Foddy 1995).

Tyso-tutkimuksen kysymysten ymmärrettävyyttä testattiin ja varmistettiin niin, että tutkija oli läsnä vastaamishetkellä tarkentamassa kysymysten sisältöä. Vastaajat esittivät vain joitakin tarkentavia kysymyksiä. Vastaaminen tapahtui aina yhteisen sovitteluistunnon jälkeen, jolla varmistettiin myös vastaaminen ja estettiin vastauskadon muodostumista. Vastauskadon syynä oli joidenkin tapausten keskeytyminen (ks. liite 17). Tapauksen 7 vaikuttavuuskyselyyn saatiin vain viisi vastausta ja ne jouduttiin hylkäämään puutumattomien nimitietojen vuoksi.

Surveykyselyn luotettavuutta kuvasi tässä tutkimuksessa tutkimustiedon yhdenmukaisuus aikaisempien tutkimusten kanssa (vrt. Työterveyslaitos 2000; Wall & Callister 1995; Anderson & Bingham 1997).

Oppimiskokemukseni sovittelijana syvenivät ja vahvistuivat Tyso tutkimuksen aikana. Oli erittäin hyödyllistä nähdä myös muiden erilaisten työyhteisöjen konfliktitilanteita ja erityisesti tutkia niitä. Irrottautuminen tutkijan rooliin kokeneena sovittelijana onnistui mielestäni hyvin. Oppimisen kannalta oli tärkeää, että sovittelun jälkeen ja esimerkiksi haastattelujen edistyessä oli mahdollista reflektoida sovittelijoiden kanssa tilanteista. Reflektoinnilla oli sekä oppimista edistävä vaikutus että oman ahdistuksen hallinnan kannalta myönteinen vaikutus. Siksi voinkin suosi-

tella parisovittelun käyttöä etenkin laajoissa konfliktitilanteissa. Kokeneet rikossovittelijatkin oppivat parhaiten toisiltaan sovittelun aikana (vrt. esitutkimus sovittelijoiden oppimiskokemuksista Vantaalla 2006).

Huomasin tutkimuksen edetessä että omat taitoni analysoida tutkimusaineistoa kehittyivät. Aloitin sisällönanalyysit ensin oppimiseen liittyvistä aiheista ja tein viimeksi johtajuuden analyysin. Etenkin sisällön analyysin rakentamisen taidot kehittyivät kokemuksen karttuessa. Tämä ainakin osittain selittää sen, että johtajuusanalyysin ja koko johtajuutta käsittelevän osan kysymysten pohdinta onnistui muita tutkimuskysymyksiä paremmin. Johtajuusanalyysiä tehdessäni koin myös enemmän onnistumisen kokemuksia kuin muissa tutkimuksen osioissa, vaikka tutkimus kokonaisuudessaan oli hyvin opettavainen ja kasvattava kokemus.

8.4 Mahdolliset jatkotutkimukset

- 1) Sovittelun ohjausta ei Tyso-tutkimuksessa tutkittu.. Tutkimuksen tiedonkeräämisvaiheessa syntyi myös ohjausta käsittelevä laaja tutkimusaineisto. Tutkimusaineistoa hyödyntämällä voidaan tutkia sovittelun ohjausta ja tuottaa sovittelun ohjausta varten uutta materiaalia ja oppikirja sovittelijoiden käyttöön.
- 2) Erillisenä tutkimushankkeena tulisi käynnistää konfliktien ja etenkin työpaikkakiusaamistapausten esille saamisen helpottamiseen liittyvä tutkimus. Tyso -tutkimuksen aloitusvaiheessa huomattiin, että kiusaamistapausten esille saaminen oli erittäin vaikeata. Tapauksia ei löytynyt tai niitä ei jostakin syystä haluttu ottaa käsittelyyn. Ensin pitäisi tutkia, miksi konfliktien esiin saaminen on vaikeaa ja sen jälkeen kehittää aloituskynnystä madaltava ja helpottava luonnollinen tapa aloittaa konfliktien käsittely sovittelemalla. Konfliktien tarkoituksellinen piilossa pitäminen vaikuttaa työilmapiiriin, heikentää erityisesti henkilöstön työssä jaksamista ja aiheuttaa siten yritykselle ylimääräisiä kustannuksia.
- 3) Sovittelun soveltamiskokeiluja tulisi tutkia erilaisissa yhteistyöhankkeissa. Tällä tarkoitetaan sovittelumenetelmän soveltamista ja kokeiluja sellaisiin hankkeisiin ja tilanteisiin, joissa on odotettavissa konfliktin mahdollisuus. Esimerkkinä tällaisista tilanteista voisivat

työyhteisöissä olla muun muassa ammattiliittojen ja työnantajan väliset neuvottelut erilaisista erimielisyyttä aiheuttavista asioista. Muita vastaavia tapauksia voisivat olla esimerkiksi kuntien ja kaupunkien yhdistymiset, yritysten yhdistymiset, mittavat kehityshankkeet, joissa tarvitaan monipuolista yhteistyötä, tiehankkeiden ja asema-kaavojen suunnittelu sekä muut tilanteet, joissa aletaan valmistella eri osapuolten toimintaan vaikuttavia asioita (ympäristösovittelu). Sovittelun osallistava periaate saattaisi poistaa mahdolliset konfliktit, jotka jossakin vaiheessa muutoin alkaisivat häiritä yhteistoimintaa. Tarkoituksena olisi soveltaa sovittelua tilanteisiin, joissa aikaisemmin on toimittu enemmän tai vähemmän evaluatiivisesti.

- 4) Myös konfliktien ennalta estettävyys ja psyykkisen työsuojelun kehittäminen ovat kiinnostavia tutkimuskohteita. Työsuojelu on Suomessa tällä hetkellä tasokasta ja kehittynyttä. Painopistettä tulisi jatkossa suunnata enemmän myös psyykkisen työsuojelun suuntaan, jossa keskeisenä huomion kohteena olisi työhyvinvoinnin kehittäminen konflikteja ennalta ehkäisevän toiminnan avulla. Konfliktien vaikutuksia voidaan parhaiten lieventää puuttamalla niihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä tuli selvästi esille Tyso-tutkimuksen aikana. Esimerkiksi konflikteja ehkäisevällä johtajuudella voidaan vähentää merkittävästi konfliktien määrää ja haittavaikutuksia. Tutkimuksessa tulisi selvittää kaikki ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteutustavat ja niiden sisältö. Esimerkiksi valmennusohjelmat ja konfliktien havainnointi- ja puuttumistavat käytännössä (vrt. kohta 1) voidaan toteuttaa myös yhteishankkeena.
- 5) Joissakin sovittelutapauksissa sovittelun päätyttyä on jäänyt jollekin osapuolelle tunne, että kaikkea ei ole vielä puhuttu tai jokin asia on jäänyt ahdistamaan. Tällöin ahdistunut henkilö on hakeutunut henkilökohtaiseen terapiaan tai ilmoittanut asiasta sovittelijalle. Varsinaiseen sovitteluun ei seurannan lisäksi liity henkilökohtaista terapiaa eikä sen tarpeen selvittämistä. Vastaisuudessa olisikin syytä tutkia, millaista apua edellä kuvattuun tilanteeseen voitaisiin antaa ja miten avuntarpeet saataisiin selville sovittelun päätyttyä.

9 Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000. Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life. *Journal of Workplace Learning* 12, 146–158.
- Aaltonen T. & Junkkari L. 1999. *Yrityksen arvot & Etiikka*. Juva: WSOY.
- Ahmed, E., Harris, N. Braithwaite, J. & Braithwaite, V. 2001. *Shame Management Through Reintegration*. Cambridge Criminology Series. Cambridge University Press.
- Ahtisaari, M. 2008. President Martti Ahtisaari at Nobel ceremony 10.12.2008. Helsinki: Crisis Management Initiative. <http://www.cmi.fi/?content=speech&id=107&print=1>
- Ahtisaari, M. 2009. Presidentti Martti Ahtisaaren sovitteluhaastattelu Äänitetty aineisto (Pehrman) 15.04.2009. Helsinki: CMI.
- Anderson, J. F. & Bingham, L. 1997. Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes. Some Preliminary Evidence from the USPS. *Labor Law Journal*, 601–615.
- Andresen, I., Boud, D. & Cohen, R. 1999. Experience-Based Learning in G. Foley (ed.) *Understanding Adult Education and Training*. Sydney: Allen & Unwin, 225–239.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership. An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly* 14, 261–295.
- Anttila, P. 2006. *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, Teos, Tekeminen*. 2. Painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. The United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. 1990. *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Aulanko, V., Hotanen, J. & Voitto, A. 1996. *Tee paremmiin. Esimies toiminnan kehittäjänä*. Rationalisointineuvottelukunta TT – STTK. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (toim.) 2002. Transformational and Charismatic Leadership. The Road Ahead. Boston: JAI.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. 1995. MLQ. Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report. Redwood City: Mind Garden®Inc.
- Axtell, C.M., Fleck, S.J. & Turner, N. 2004. Virtual Teams: Collaborating Across Distance: International Review of Industrial and Organisational Psychology, vol. 19, pp 205–247.
- Barton, C. 2000. Empowerment and Retribution in Criminal Justice. Teoksessa H. Strang & J. Braithwaite (toim.) Restorative Justice. Philosophy to Practice. Ashgate, 55–76.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1993a. Transformational Leadership. A Response to critiques. Teoksessa M. M. Chemers & R. Ayman (toim.) Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions. New York: Academic Press, 49–80.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994a. Introduction. Teoksessa B.M. Bass & B.J. Avolio (toim.) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1–9.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1997. Full Range Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City: Mind Garden Inc.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1998. Multifactor Leadership Questionnaire Report. Sandy Sample. Redwood City: Mind Garden®Inc.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. Transformational Leadership. 2.p. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. www.erlbaum.com
- Bass, B.M. 1985a. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1990a. Bass & Stogdill's handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 8, 9–32.
- Baumeister, R.F., Smart, L. & Boden, J.M. 1999. Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: The Dark Side High Self-esteem. In R.F. Baumeister (toim.) The Self in Social Psychology. Philadelphia: Taylor & Francis, 240–279.

- Bedman, W. L. 1995. From Litigation to ADR: Brown & Root's Experience. *Dispute Resolution Journal*, 50 (4), 8-14.
- Belson, W. A. 1981. *The Design and Understanding of Survey Questions*. Gower, Adlershot (UK).
- Bennis, W. 1992. *On Becoming a Leader*. Century Business. Kent. (first imp. 1989).
- Berscheid, E. 1994. Interpersonal Relationship. *Annual Review of Psychology*, 45, 75-129.
- Bies, R. J. 1987. The Predicament of Injustice. The Management of Moral Outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (toim.) *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bingham, L. B. 1997. Mediating Employment Disputes. Perceptions of REDRESS at the United States Postal Service. *Review of Public Personnel Administration*, 17 (2), 20-30.
- Blake, R. & Mouton, J.S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Boulle, L. 1996. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Sydney.
- Bowers, C. A. 1984. *The Promise of Theory. Education and the Politics of Cultural Change*. New York: Longman, Green.
- Bowers, M., Seeber, R. L., & Stallworth, L. E. 1982. Grievance Mediation. A Route to Resolution for the Cost-conscious 1980's. *Labor Law Journal*, 33, 459-464.
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager*. John Wiley and Sons. New York.
- Boyd, J. T. Jr. 1988. *Leadership Extraordinary. A Cross-National Military Perspective on Transactional versus Transformational Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. Nova University. Boca Raton, FL.
- Brett, J. M. & Goldberg, S. B. 1983. Grievance Mediation in the Coal Industry. A Field Experiment. *Industrial and Labor Relations Review*, 37 (1), 49-67.
- Brunila, T. & Gellin, M. 2009. Suomen sovittelufoorumin esite. www.sovittelu.com
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Bryman, A. 1999. *Leadership in Organizations*. Teoksessa S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (toim.) *Managing Organizations. Current Issues*. London: Sage Publications, 26-42.

- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, N. & Grove, S. K. 1997. *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization*. Philadelphia: W. B. Saunders Company.
- Bush, R.A., & Folger, J.P.1994. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, R.A., & Folger, J.P.2005. *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlson, C.E., Olkkonen, T. & Kallio, P. 1978. *Teollisuustalous*. 2. p. Tampere: Tietomies.
- Carnevale, P.J.D. & Pruitt, D.G. 1992. *Negotiation and Mediation*. *Annual Review of Psychology*. 43, 82–531.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. 1996. *Coping in Occupational settings*. Teoksessa M. Zeidner & N. S. Endler (toim.) *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*. John Wiley & sons, Inc. 202 –220.
- Chirban, J. T. 1996. *Interviewing in depth. The interactive-relational approach*. Sage: California.
- Christie, N. 1977. *Conflicts as Property*. *The British Journal of Criminology*. Vol. 17, n:o 1, Januari 1977, 1–15.
- Cockman, P., Evans, B. & Reunolds, P. 1992. *Client-Centred Consulting. A Practical Guide for Internal Advisers and Trainers*. England: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Condrad, C. 1990. *Strategig Organizational Communication: An integrated perspective*. Holt, Rinehalt & Winston, Forth Worth. Texas.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations. Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*. *Journal of Organizational Behavior* 15: 439–453.
- Conger, J.A. 1999. *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations. An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research*. *Leadership Quarterly* 10, 145–179.
- Conti, A. J. 1985. *Mediation of Work-place disputes. A prescription for Organizational Health*. *Employee Relations Law Journal*, 11, 291–310.
- Cox, T. 1978. *Stress*. Macmillian Education Ltd.

- Cristie, N. 1983. Piinan rajat. Alkuperäisestä teoksesta - Limits to Pain - Suom. Vuokko Jarva. Oikeussosiologian julkaisuja n:o 4. Helsinki: Helsingin yliopiston monistuspalvelut. Painatusjaos.
- Curphy, G. J. 1992. An Empirical Investigation of the Effects of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Climate, Attrition and Performance. Teoksessa K. E. Clark, M. B. Clark & D. R. Campbell (toim.) *Impact of Leadership*. Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership, 177-187.
- Dahrendorf, R. 1959. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Daus, M. W. 1995. Mediating Claims of Discrimination. *Dispute Resolution Journal*, 50 (4), 51-54.
- De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. 2001. Responses to Relationship Conflict and Team Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-20.
- De Dreu, C.K.W., Dierendonk, D.Van, & De Best-Waldhober, M. 2003. *Conflikt at Work and Individual Well-Being*. Teoksessa M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (toim.) *The Handbook of Work and Health Psykology*. 2.p. England: John Wiley & Sons Ltd.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. & Van Vianen, A.E.M. 1999. Conflict and Performance in Groups and Organizations. Teoksessa C.L. Cooper & I.T. Robertson (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 14. Chichester: John Wiley & Sons. ss. 376-405.
- Deutsch, M. 1973. *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven.
- Deutsch, M. 1990. Sixty Years of Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1: 237-263.
- Dewey, J. 1938. *Experience and Education*. New York: McMillan.
- Domenici, K. & Littlejohn, S. W. 2001. *Mediation. Empowerment in Conflict Management*. 2. edition. United States of America: Waveland Press, Inc. P.O.Box 400. www.waveland.com.
- Drucker, P. 2005. *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier, 155.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. 1996. Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.

- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behaviour: Definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Elonheimo, H. 2003a. Restoratiivisen oikeuden teoria ja suomalaiset sovittelukäytännöt. Lappeenranta: Luento oikeustieteen päivillä 19.–21.8.2003.
- Elonheimo, H. 2003b. Restorative Justice Theory and the Finnish Mediation Practices Third Annual Conference of the European Society of Criminology. Helsinki.
- Elonheimo, Henrik (2002): Restoratiivinen oikeus korjaa rikoksen aiheuttamat vahingot. *Haaste-lehti. Asiantuntevasti rikoksentorjunnasta ja kriminaalipolitiikasta*, 3/2002. 28–29. Porvoo: Uusimaa.
<http://www.om.fi/haaste/20224.htm>
- Ervasti, K. 2001. Konfliktit ja vaihtoehdot konfliktinratkaisumenetelmät. Teoksessa S. Pohjonen (toim.) *Sovittelu ja muut vaihtoehdot konfliktinratkaisumenetelmät*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino, 13–34.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Feuille, P. & Kolb, D. M. 1994. Waiting in the Wings. Mediation's Role in Grievance Resolution. *Negotiation Journal*, 10 (3), 249–264.
- Feuille, P. 1992. Why Does Grievance Mediation Resolve Grievances? *Negotiation Journal*, 8 (2), 131–145.
- Fischl, G. 2006. Psychosocially supportive design in the door environment. Doctoral Thesis. Luleå: Luleå University of Technology.
- Foddy, W. 1995. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires*. Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- Folger, R. 1977. Distributive and Procedural Justice. Combined Impact of "Voice" and Improvement on Experience Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108–119.
- Forester, J. 1989. *Planning in the Face of Power*. Berkeley. University of California Press.
- Freud, S. 1919. *Das Unheimliche*. Studienausgabe, Band IV.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. & Tsai, J.C. 2000. What Goes Around Comes Around. The Impact of Personal Conflict Style on Work Group Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*. 11, 32–55.

- Gellin, M. 2010. Koulussa sopu sijaa antaa – vertaissovittelun tuloksia. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gerzon, M. 2006. *Leading Through Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Boston Massachusetts: Harvard business School Press.
- Geuss, R. 1981. *The Idea of Critical Theory: Habermas and the Frankfurt School*. Cambridge University Press. Cambridge, England.
- Giehring, H. 1987. Sozialwissenschaftliche Forschung zur General-prävention und normative Begründung des Strafrechts. *Kriminologisches Journal*. JUventa 1/87. Weinheim 1987, 25–42.
- Gippons, J. D. 1993. *Nonparametric Statistics. An Introduction. Series: Quantitative applications for Social Sciences n:o 90*. Sage, Newbury Park.
- Gipson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. 2003. *Organizations. Behavior, Structure, Processes*. Boston: McGraw-Hill.
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine de Gruyter.
- Goffman, E. 1963. *Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity*. Reading: Penguin Books.
- Gottman, J. M. & Silver N. 1999. *The Seven Principles for Making Marriage Work*. New York: Published by Three Press.
- Grönfors, M. 1983. Yhdyskuntasovittelu – vaihtoehto rikosseuraamukselle? *Oikeus* 1983/3, 149-161.
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and Development. Theory of Communication, Action Research and The Restructuring of Working Life*. Van corcum, assen/Maastricht & The Swedish Center for Working Life: Stockholm.
- Haapasalo, L. 1994. *Oppiminen, tieto, ongelmaratkaisu*. Medusa – software.
- Habermas, J. 1981. *Theorie des Kommunikativen Handelns. Osat I ja II*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. 1984a. *Wahrheitstheorien*. Teoksessa J. Habermas (toim.) *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des Kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 127–184.
- Haikonen, M. 1999. *Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opetat-*

- jan työssä. Väitökirjatutkimus. Helsinki: Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos. Tutkimusraportteja 1.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. 1988. Superiors' Evaluations and Subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73, 695–702.
- Hauge, L.J., Skogstad, A. & Einarsen, S. 2007. Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress* 21(3), 220-242.
- Havard, A. 2009. Hyvejohtajuus. Englanninkielisestä alkuteoksesta *Virtuous Leadership. An Agenda for Personal Excellence*, Suom. J.Lepojärvi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. www.hyvejohtajuus.fi
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. 1.–2.p. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 3.p. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkinen, H. 2001. Narratiivinen tutkimus – Todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS -kustannus, 116–132.
- Heikkinen, R.-L. & Laine, T. 1997. Tutkimuksen polulla. Teoksessa R.-L. Heikkinen & T. Laine (toim.) *Hoitava kohtaaminen*. Helsinki: Kirjayhtymä, 18–23.
- Hersey, P. 1984. *The Situational Leader - The Other 59 Minutes*. California: The Center for Leadership Studies. Suom. T.J. Kauppinen. 1. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. 2000. *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- Hoel, H., Cooper, C. L. & Faragher, B. 2001. The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443,465.

- Hopkins, B. 2006. *Just Schools. A Whole School Approach to Restorative Justice*. 2.p. Lontoo: Jessica Kingsley Publishers.
- House, N. C. 1992. *Grievance Mediation. AT & T's Experience*. *Labor Law Journal*, 43, 491–495.
- House, R. & Shamir, B. 1993. *Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories*. Teoksessa M.M. Chemers & R. Ayman (toim.) *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions*. New York: Academic Press, 87–107.
- House, R. J. 1977. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Teoksessa J. G. Hunt & L. L. Larson (toim.) *Leadership. The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 189–207.
www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/
- Huhtala, V. 2001. *Loukkaus, anteeksipyyntö ja sovinto*. Luento rikosten sovittelukurssilla Turun yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa 15.10.2001.
- Humble, J. 1975. *Tavoitejohtaminen. Sisältö ja soveltaminen*. P. Sierilä & J. Könönen (toim.) *Suomea varten*. Suom. A.-M. Sierilä. Tapiola: Oy Weilin+Göös.
- Hunt, J.G. & Conger, J.A. 1999. *From Where We Sit. An assessment of Transformational and Charismatic Leadership Research*. *Leadership Quarterly* 10, 335–343.
- Hunt, J.G. & Ropo, A. 2003. *Longitudinal Organizational Research and the Third Scientific Discipline*. *Group & Organization Management* 28, 315–340.
- Hunt, J.G. 2003. *What is Leadership?* (viitattu 22.12.2004). Saatavissa: <http://www.jhunt.ba.ttu.edu>
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. L. T. 1999. *Toiminta, tutkimus ja totuus*. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena kustannus, 111–134.
- Hyvärinen, M & Löyttyniemi V. 2005. *Kerronnallinen haastattelu*. Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Hyvönen, A. & Koskinen, S. 2010. *Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: WS Bookwell Oy.

- Iivari, J. 1999. Sovitteluprosessin kokonaisuuden hallinta. Sovittelun valtakunnallinen laatuseminaari. Esitelmä. Vantaa.
- Iivari, J. 2010a. Oikeutta oikeuden varjossa. Restoratiivisen oikeuden tausta ja kehitys. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Iivari, J. 2010b. Oikeutta oikeuden varjossa. Rikossovittelulain täytäntöönpanon arviointitutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 5/2010. Helsinki:Yliopistopaino.
- Ijäs, K.1984. Perhe. Ihmissuhteen kypsyyskoe. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Immonen, S. 1994. Esimiesten vuorovaikutteinen toiminta ja koettu esimiestyytyväisyys. *Työ ja ihminen* 8 (1994): 4; 275–286.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Johnstone, G. & Van Ness, D. 2007. The idea of Restorative Justice. Teoksessa G. Jonstone & D. Van Ness (toim.) *Handbook of Restorative Justice*. USA: William Publishing, 1–23.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 101–116.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, S. 1993. Rikosten sovittelu Suomessa. Sovittelukäytännöt ja vaihtoehtoisuuden arviointi. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 116. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kandel, R. F. 1995. "Developmental Appropriateness" as Law in California Child Custody Mediation. Towards a Jurisprudence of Persuasion. *Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law*. n:o 35/1995, 75–118.

- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Väitöskirjatutkimus. Oulu:Oulu Univesity Press.
- Kaplan, R. & Kaplan, S. 1989. The Experience of Nature: A Psycholocigal Perspective. New York: Cambridge University Press.
- Kaplan, S.2001. Mediation, Restoration and the Management of Mental Fatigue. *Environment and Behavior* 33 (4), 480–406.
- Katz, J. 1988. Seductions of Crime. Moral and Sensual Attractions in Doing Evil. Basic Books.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1996. Tiimit ja tuloksetas yritys. 4. Painos. Porvoo: WSOY.
- Kelley, H.H. & Thibaut, J. 1969. Group Problem solving. Teoksessa G. Lindzey & E. Aronson (toim.) *The Handbook of Social Psychology*. 2.p. vol. 4. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2005. Hyvä itsetunto.16.p. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kepner, C. H. & Tregoe, B.B. 1997. The New Rational Manager. An Updated Edition for a New World. Kepner-Tregoe, Inc., Princeton, New Jersey.
- Kets de Vries, M. F. R. 1990. Prisoners of Leadership. New York: Wiley.
- Kielitohtori 2010. Translatum Oy. Tampere:
<http://www.translatum.fi/index.php?id=4>
- Kinnunen, U. 1989. Teacher Stress Over a School Year. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. University of Jyväskylä.
- Kivimäki, m. 1996. Stress and Personality Factors. Specifications of the Role of Test Anxiety, Private Self-Conciuousness, Type a Behavior Pattern and Self-Esteem in Relationship Between Sressors and Sress Reactions. Fiin-nish Institute of Occpational Health, People and Work, Research Raport 9. Helsinki.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustanus.
- Kolb, D. 1984. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Kolb, D.M. & Bartunek, J.M. (toim.) 1992. *Hidden Conflict in Organizations. Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*. London: Sage.
- Korpelainen, K. 1997. *Innovatiivisuus. Muutosvoima*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Kostamo, E. 1998. *Johtamisvoima*. Espoo: Capella Finland Oy.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1997. *The Leadership Challenge – How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kuittinen, M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 52. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Hakapaino.
- Kvale, S. 1996. *Inter Views. An introduction to qualitative research interviewing*. USA: Sage.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS –kustannus, 26–43.
- Lange, E.A. 2004. Transformative and Restorative Learning: A Vital Dialectic for Sustainable Societies. *Adult Education Quarterly*. 54 (2), 12–139.
- Lappi-Seppälä, T. 1987. Rangaistuksen määräämisestä 1. Teoria ja yleinen osa. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja. A-sarja n:o 173. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984. *Stress, Appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lewicki, R., Weiss, S. E. & Lewin, D. 1992. Models of Conflict, Negotiation and Third Person Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior* 13, 209–252.
- Levine, J.M. & Thompson, L.L. 1996. Conflict in groups. Teoksessa E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (toim.) *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford, ss. 76–745.

- Leymann, H. & Tallgren, U. 1989. Undersökning av frekvensen vuxenmobbing inom SSAB. Arbete, människa, miljö.
- Leymann, H. 1990. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims* 5:2a, 119–126.
- Leymann, H. 1992. Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. Delrapport 1 om frekvenser. Arbetarskyddstyrelsen, Stockholm.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization. Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Likert, R. 1971. *New Patterns of Management*, New York.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lindholm, T. T. 2008. Henkinen väkivalta ja johtaminen työyhteisössä. Diskursi-analyttinen tutkimus työpaikkakiusaamisesta. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Longshore, J. M. 1988. *The Associative Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles and Group Productivity*. Unpublished Doctoral Dissertation. Nova University, Boca Raton, FL.
- Lowe, K.B., Kroenck, K.G. & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership. A Meta-analytic Review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7, 385–425.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4.p. Helsinki: HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus. Edita Prima Oy.
- March, J. & Sutton, R. 1999. Organizational Performance as a Dependent variable. In March (toim.) *The pursuit of Organizational intelligence*. Blackwell Publishers.
- Marquis, B.L. & Huston, C.J. 2000. *Leadership Roles and Management Functions in Nursing. Theory and Application*. Philadelphia: Lippincott.
- Matthews, R. 1988. Reassessing Informal Justice. Teoksessa R. Matthews (toim.) *Informal Justice?* Lontoo: Sage, 1–24.
- Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. 2001. MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Mattila, A.S. 2006. *Näkökulman vaihtamisen taito*. Juva: WS Bookwell Oy.

- McAlpine, L., Weston, C., Beuchamp, J., Wiseman, C. & Beuchamp, C. 1999. Building a metacognitive model of reflection. *Higher Education*, 37, 105–131.
- McDermott, E. P. 1995. Survey of 92 Key Companies. Using ADR to Settle Employment Disputes. *Dispute Resolution Journal*, 50 (1), 8–13.
- McGill, R., Tukey, J.W. & Larsen W.A. 1978. Variation of Box Plots. *The American Statistician*. Vol.32, No.1.
- McPherson, W. H. 1956. Grievance Mediation Under Collective Bargaining. *Industrial and Labor Relations Review*, 9, 200–212.
- Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mezirow, J. 1995a. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow, J. (toim.) Uudistava oppiminen . Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suom. L. Lehto. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Painotalo Miktor, 17–38.
- Mezirow, J. 1995b. Johtopäätös: Kohti uudistavaa oppimista ja emansipatorista koulutusta. Teoksessa Mezirow, J. (toim.) Uudistava oppiminen . Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suom. L. Lehto. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Painotalo Miktor, 374–397.
- Mielityinen, I. 1999. Rikos ja sovittelu. Valikoituminen, merkitys ja uusintarikollisuus. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 167. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. 2001. Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Milgram, S. 1963. Behavioral Study of Obedience: *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67, 371–378.
- Moore, C. W. 2003. *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3.p. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moustakas, C. 1990. *Heuristic research. Design, methodology and applications*. USA: Sage.
- Murto, K. 1998. *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. 3. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Myllärniemi, J. 2009. Narsismi. Vamma ja voimavara. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nevalainen, M. 2007. Hyvä Implementointi. Kulttuurista toiseen siirrettävän menetelmän käyttöönottoprosessi. Pro-gradu tutkielma. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Nissinen, V. 2009. Syväjohtaminen. 4.p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Norman, J. 1999. Medling och andra typer av ADR – alternative konfliktlösning - introduktion och handbook. Uppsala.
- Northouse, P.G. 1997. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2003. Gummeruksen suuri sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nurro, A. 2009. Häirintä työpaikoilla - Lainsäädäntö ja seuraukset. Pro Gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Oikeustieteiden tiedekunta.
- O'Connor, K.M., Gruenfeld, D.H. & McGrath, J.E. 1993. The Experience and Effects of Conflict in Continuing Work Groups.
- O'Keefe, M. J. 1989. The Effects of Leadership Style on the Perceived Effectiveness and Satisfaction of Selected Army Officers. Unpublished Doctoral Dissertation. Temple University. Philadelphia.
- Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Palmenia-kustannus. Oppimateriaaleja 99. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Olweus, D. 1986. Mobbing. Vad vet vi och vad kan vi göra. Liber utbildningsförlaget. Stockholm.
- O'Moore, M. & Lynch, J. 2007. Leadership, working environment and workplace bullying. International journal of Organization Theory and Behavior, 10, 95-117.
- Osgood, C. E., Suci, G. J. & Tannenbaum, P. H. 1957. The Measurement of Meaning. Urbana, III. University of Illinois Press.
- Patton, M. Q. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. Newbury

Park: Sage Publications.

- Peavy, R. V. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Alkuperäisestä teoksesta - SocioDynamic Counselling: A Practical Approach to Meaning Making - Suom. Petri Auvinen. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki: Helsingin Painotuote Oy.
- Pehrman T. & Brunila T. 2009. Sovittelun kansainvälisen tilanteen kartoitus. www.sovittelu.com
- Pehrman, T. 1999. Sovittelu prosessina. Sovittelun peruskurssiaineistoa. Vantaan Sovittelijat ry.
- Pehrman, T. 2000. Oppiva johtajuus. Energiaa työyhteisöön ja liiketoimintaan. MBA -tutkimus, Jyväskylän yliopisto. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Pehrman, T. 2006. Tutkimus sovittelijoiden oppimiskokemuksista rikos- ja riita-asioiden sovittelussa Vantaalla. Rovaniemi: Lapin yliopisto, julkaisemat-
ton tutkimus.
- Pehrman, T. 2009. Työyhteisösovittelututkimuksen (Tyso) ja kehityshankkeen loppuraportti. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Peltonen, E.-N. 2008. Häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu työelämässä. Pro Gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta.
- Peltonen, L. & Villanen, S. 2004. Maankäytön konfliktit ja niiden ratkaisumahdollisuudet. Osa 1. Katsaus käsitteisiin ja kirjallisuuteen. Luettu 8.6.2008, saatavilla: <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=28669&lan=fi>
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Poikela, E. & Poikela, S. 1999. Kriittisyys ja ongelmaperusteinen oppiminen. Julkaisussa Järvinen-Taubert, J. & Valtonen, P. (toim.): Kriittisyyden kasvu korkeakoulutuksessa. Tampere: Juvenes-Print. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Poikela, E. (2005) 'Työssä oppimisen prosessimalli'. Teoksessa Poikela, E. (toim.) 'Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus'. Tampere University Press. 21–41.
- Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Akateeminen väitöskirja. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

- Poikela, E. 2008. Miten informaatio muuntuu osaamiseksi? Teoksessa E. Sormunen & E. Poikela (toim.) Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen. Tampere: Tampere University Press. 56–82.
- Poikela, E. 2010. Oppiminen sovittelun ytimenä – Restoratiivisen ohjauksen lähtökohtia. Teoksessa E. Poikela (toim.) Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Juva: WS Bookwell Oy.
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. 1997. Nursing Research. Principles and Methods. Philadelphia: JB Lippincott Company.
- Polya, G. 1996. How to Solve It summary. Alfeld P. (toim.) Internet julkaisu. Luettu 17.7.2008, saatavilla: www.math.utah.edu/~alfeld/math/polya.html
- Pondy, Louis R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly 12:2, 296–320.
- Pruitt, Dean G. & Kim, Sung Hee 2004. Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. 3. p. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Pruitt, D. G., Peirce, R. S., McGillicuddy, N. B., Welton, G. L. & Castianno, L. M. 1993. Long-term Success in Mediation. Law and Human Behavior, 17 (3), 313–330.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J. 1986. Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement. New York: Random House.
- Putman, L. L. & Poole, M. S. 1987. Conflict and Negotiation. Pp. 549–599 in F. M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (toim.) Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park, CA: Sage.
- Rajala, R. 1988. Teacher Stress and Coping. Lapin korkeakoulun kasvatustieteellisiä julkaisuja A 3.
- Rappaport, A. 1960. Fights, Games and Debates. Ann Arbor. MI: University of Michigan Press.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Reddin, W. J. 1985. The Managerial Effectiveness. Great Britain: Tamarisk S.A.
- Robbins, S. P. 1978. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. California Management Review, 21: 67–75.

- Roberts, M. T., Wolters, R. S., Holley, W. H. Jr., & Field, H. S. 1990. Grievance Mediation. A Management Perspective. *Arbitration Journal*, 45 (3), 15–23.
- Rodwell, C. 1996. An Analysis of the Concept of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 1996, 23, 305–313.
- Ropo, A. 1989. Leadership and Organizational Change. Acta Universitatis Tampereensis A vol 280. Academic Dissertation. University of Tampere. Faculty of Economics and Administration.
- Ross, L. & Nisbett, R. E. 1991. *The Person and the Situation*. New York: McGraw-Hill.
- Ross, M. 1993. *The Culture of Conflict. Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. New Haven, Yale University Press.
- Rowe, M. P. 1981. Dealing with Sexual Harassment. *Harvard Business Review*, 59 (3), 42–47.
- Rowe, M. P. 1990a. People Who Feel Harassed Need a Complaint System with Both Formal and Informal Options. *Negotiation Journal*, 6 (2), 161–172.
- Rowe, M. P. 1990b. Helping People Help Themselves. An ADR option for Interpersonal Conflict. *Negotiation Journal*, 6 (3), 239–248.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. & Kim, S.H. 1994. *Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY.
- Saarela-Kinnunen M, Eskola J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola J, Valli R, toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 158–169. Jyväskylä: PS-kustannus, 2001. Chydenius-Instituutin julkaisuja 2.
- Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. 1.p. Vantaa: Dark Oy. www.wsoy.fi/ammattikirjat
- Salin, D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(19), 1213–1232.
- Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porenne, P. 1988. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Espoo: Weilin+Göös.

- Sashkin, M. 1988. The Visionary Leader. Teoksessa J.A. Conger & R.N. Kanungo (toim.) Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 122–160.
- Savanna, H. 2008. Koulutus Nonviolent Communication –prosessista. Teoksessa E. Ekholm & M. Salmenkangas. Puhumalla paras. Ratkaisuja arjen etnisiin konflikteihin. Vaasa: Ykkös-Offset Oy. [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/7B320EC58B779A73C225742F003F85CD/\\$file/012008.pdf.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/7B320EC58B779A73C225742F003F85CD/$file/012008.pdf.pdf), otettu 7.3.2010.
- Schein, E. H. 1985, 1992. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schmidt, S.M. & Kogan, T.A. 1972. Conflict. Toward conceptual clarity. Administrative Science Quarterly, 17, 70–359.
- Schön D. A. 1983. The reflective practitioner. how professionals think in action. New York: Basic Books.
- Seale, C. 1998. Qualitative interviewing. Teoksessa C. Clive (toim.) Researching society and culture. Sage, London, 202–216.
- Shacleton, V. & Wale, P. 2000. Leadership and Management. Teoksessa N. Chmiel (toim.) Introduction to Work and Organizational psychology. A European Perspective. Oxford: Blackwell Publishers, 277–301.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W. 1992. Organizational Justice. The Search for Fairness in the Workplace. New York: Lexington Books.
- Sherif, M. 1966. Group-conflict and co-operation. Their Social Psychology. Lontoo: Routledge & Krgan Paul Ltd.
- Sherman, M. R. 1995. Is There a Mediator in the House? Dispute Resolution Journal. 50 (2), 48–54.
- Siekinen, K. 2001. Syvähaastattelu. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS -kustannus, 43–58.
- Siirala, M. 1983. From Transfer to Transference. Helsinki: Therapie-säätiö.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Acta universitatis Ouluensis, E Scientiae Rerum Socialium 37. Oulun yliopisto.
- Silberman, A. D. 1989. Breaking the Mold of Grievance Resolution. A Pilot Program in Mediation. Arbitration Journal, 44 (4), 40–45.

- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen - Menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Siltala, P. 2009. Työnohjaus taakkasiirtymän vastaanottajana ja työstäjänä. Osviitta, Työnohjauksen ammattilehti. 4/2009. 4–8. Keuruun Lautupaino KLP Oy.
- Singletary, C. R., Shearer, R. A. & Kuligofski, E. M. 1995. Securing a Durable Mediation Agreement to Settle Complex Employment Disputes. *Labor Law Journal*, 46, 223–227.
- Sitkin, S. B. & Bies, R. J. 1993. Social Accounts in Conflict Situations. Using Explanations to Manage Conflict. *Human Relations*, 46 (3), 349–370.
- Skogstad, A., Einarsen, S. & Torsheim, T. 2007. The destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12 (1), 80–92.
- Skratek, S. P. 1987a. Grievance Mediation of Contractual Disputes in Washington State Public Education. *Labor Law Journal*, 38, 370–376.
- Skratek, S. P. 1987b. Grievance Mediation of Contractual Disputes in Public Education. *Journal of Dispute Resolution*, 1987, 43–75.
- Skratek, S. P. 1990. Grievance Mediation. Does it Really Work? *Negotiation Journal* 6 (3), 269–280.
- Solter, A. J. 2001. *The Aware Baby*. (Revised Edition) Shining Star Press. Goleta, California.
- Stogdill, R.M. 1950. Leadership, Membership and Organization, *Psychological Bulletin* 47, 1–14.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.
- Strauss, A. L. 1988. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suomen sovittelufoorumi ry (SSF) 2008. Suomen sovittelufoorumin esite. Turku: <http://www.ssf-ffm.com/>
- Suutari, V. 1996. *Corporative Studies on Leadership Beliefs and Behavior of European Managers*. Acta Wasaensia N:o 50. Business Administration 19, Management and Organization. Academic Dissertation. University of Vaasa. Faculty of Business Administration.

- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 2.p.Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Takala, J.- P. 1998. Moraalitunteet rikosten sovittelussa. Helsinki: Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 151.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. & Pillai, R. 2001. The MLQ Revisited. Psychometric Properties and Recommendations. *Leadership Quarterly* 12, 31–52.
- Thomas, K. W. & Killmann, R. H. 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.
- Thomas, K.W. 1992. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. Teoksessa M.D. Dunnette & L.M. Hough (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2.p. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. ss. 651–717.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tiittula, L. & Ruusuvoori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvoori & L.Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Tipping, C.C. 2008. Ehdoton anteeksianto. Alkuperäisestä teoksesta – *Radical Forgiveness - Suom.* Terhi Viljakainen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Trochim, W.M. 2006. Survey Research. *Research Methods Knowledge Base*, 2. PAINOS. www.socialresearchmethods.net/kb/survey.php. Haettu 4.3.2011
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.- 4.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomola, M. T. 2005. Työpaikkakiusaamisen kokemus ja selviytyminen yksilön identiteettiprojektina – kiusattujen kirjoitusten analyysiä, tulkintaa ja narratiivista tarkastelua. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Työolobarometri. 2006. Työministeriö, analyysiyksikkö.
- Työterveyslaitos, Julkaisutoimisto. 2000. Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla. Kirjoituskilpailun satoa. (toim.) R. Pietiläinen. Helsinki: Paino MIKTOR 2000.

- Työturvallisuuskeskus, 2010. Kirkon alan työolobarometri 2009. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
http://www.ttk.fi/files/1423/Kirkon_alan_tyoolobarometri_2009.pdf
- Törnudd, P. 1985. Sovittelu-projektin tavoitteet ja kriminaalipolitiikan todellisuus. Uusi kriminaalihuolto 2/1985, 14–16.
- Ury, W., Brett, J., & Golberg, S. 1988. Getting Disputes Resolved. Designing System to Cut the Cost of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wachtel, T. 1997. REAL Justice. How We Can Revolutionize our Response to Wrongdoing. Pipersville Pennsylvania: The Pipers Press.
- Walgrave, L. 2002. Not Punishing Children , but Committing Them to Restore. teoksessa I. Weijers & A.Duff (toim.) Punishing Juveniles. Principle and Critique. Oxford: Hart Publishing, 93–114.
- Wall, J. A. & Callister R. R. 1995. Conflict and Its Management. Journal of Management 21:3, 515–558.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223–241.
- Varhama, L. & Björkqvist, K. 2004. Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees. Psychological Reports, 94, 1116–1124.
- Varjonen, P. 2002. Moral Emotions in Restorative Justice Conferences. Managing Shame, designing empathy. Theoretical Criminology, Vol. 6, n:o 3, 339–360.
- Vartia, M. & Paananen, T. 1992. Henkinen väkivalta työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Helsinki: Gaudeamus.
- Vartia-Väänänen, M. 2000. Kiusaajat ja kiusatut - henkinen väkivalta työyhteisössä. Teoksessa R. Pietiläinen (toim.) Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos, 4–8.
- Vartia-Väänänen, M. 2003. Workplace Bullying – A Study on the Work Environment, well-being and Health. Työterveyslaitos. Väitöskirjatutkimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. 1974. *Change*. New York: Norton.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press. (Original Work Published in 1924)
- Vecchio, R.P. 1991. *Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Wilmot, W.W. & Hocker, J.L. 2001. *Interpersonal Conflict*. Mc Graw-Hill: Boston.
- Winograd, B. 1995. Men as Mediators in Cases of Sexual Hassasment. *Disbute Resolution Journal*, 50(2), 40–43.
- Volkan, V. 2007. Sukupolvien perintö – sukupolvien psykologiset taakat. Teoksessa I. Kantanen & V. Aalberg (toim.) *Vieraiden ääniä*. Helsinki: SNPY, 230–253.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. 1990a. Long-term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers. Some Preliminary Findings. Teoksessa K. E. Clark & M. R. Clark (toim.) *Measures of Leadership*. Greenboro, NC: Center for Creative Leadership, 151–169.
- YLE Uutiset. 2008. Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaa. Viitattu 25.04.2008. <http://yle.fi/uutiset/kotimaa/article320619.ece>
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organisations*. London: Prentice-Hall.
- Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quartely* 10, 285–305.
- Yukl, G. A. 1989. Managerial Leadership: A Rewiew of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251–289.
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Zehr, H. 2002. *The Little Book of Restorative Justice*. The United States of America: Good Books, Intercourse, PA 17534, www.goodbks.com.
- Örndahl, M. 2008. Työpaikan ristiriidat hallintaan. Artikkel. Helsinki: Fakta, n:o 4, 2008, 22.

10 Liitteet

Liite 1

SOPU-VALMENNUS TYSO (työyhteisösovittelu) -hankkeen sovittelijoille Työyhteisön ristiriidat voimavaraksi

Ajankohta Torstai – perjantai 16. – 17.8. ja maanantai 1.10.2007

Paikka Valio, Meijeritie 4, 4.kerros; Evolus- kabinetti ja koulutustila A1

Valmennuksen taustaa

Yhteistyön kehittämisen lähtökohtana työyhteisössä ja kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa on toisten ihmisten ymmärtäminen. Koska työtä tehdään työryhmissä erilaisten ihmisten kanssa, niin onnistunut ryhmätyö edellyttää myös jatkuvaa vuorovaikutustaitojen harjoittelua.

Valmennuksen sisältö ja toteutus perustuu ns. sovittelumenetelmään. Valmennuksen aikana harjoitellaan sovittelumenetelmää työpaikan olosuhteisiin soveltaen. Harjoituksissa käytetään apuna videointia.

Valmennuksen tavoite

- luoda osallistujille valmius toimia sovittelijoina SSF:n TYSO -hankkeessa
- lisätä valmiutta ihmisten välisten ristiriitojen sovitteluun työyhteisössä

Osallistujat

Valmennus on tarkoitettu TYSO -hankkeen sovittelijoille (tutkimusapulaisille)

Torstai 16.8.

09.00 - 09.30	Aamukahvi (Pääkonttorin kahviossa Meijeritie 6.)	
09.30 - 09.45	Kurssin avaus	Brunila
09.45 – 10.30	Osallistujien esittäytyminen ja odotukset	Pehrman
10.30 – 11.00	Kurssin tavoitteet ja orientoituminen	”
11.00 – 12.00	TYSO – hankkeen sisältö ja tavoitteet	”
12.00 - 13.00	Lounas	
13.00 - 15.00	Sovittelumenetelmän synty ja taustat	Pehrman
	Sovitteluharjoituksia ja niiden arviointia	
15.00 - 15.30	Iltapäiväkahvi	

Liite 1

15.30 – 18.00	Sovitteluharjoituksia ja niiden arviointia	Pehrman
<u>Perjantai 17.8.</u>		
08.30 – 11.30	Sovitteluharjoituksia ja niiden arviointia	Pehrman
11.30 - 12.30	Lounas	
12.30 – 13.00	Stressitason mittaus TYSO -hankkeessa	Vartia-Väänänen
13.00 – 16.00	Sovitteluharjoituksia ja niiden arviointia Iltapäiväkahvi	Pehrman
16.00 - 16.30	Jatkotoimenpiteet, valmennuksen päätös ja todistusten jako	Pehrman, Brunila

Maanantai 1.10.2007

08.30 - 09.00	Aamukahvi (Pääkonttorin kahviossa Meijeritie 6.)	
09.00 - 09.30	Tyso - hankkeen nykytilanne	Pehrman
09.30 – 12.00	Sovitteluharjoituksia ja niiden arviointia (Nauhoitusten läpikäyntiä)	Pehrman
12.00 - 13.00	Lounas	
13.00 - 15.00	Sovitteluharjoituksia ja niiden arviointia	Pehrman
15.00 - 15.30	Iltapäiväkahvi	
15.30 – 16.00	Johtajuus ja sovittelu ja muita asiaan liittyviä aiheita Jatkotoimenpiteet, valmennuksen päätös	

Kouluttajat TYSO – hankkeen tutkija Timo Pehrman
Erikoistutkija Maarit Vartia-Väänänen, Työterveyslaitos
Suomen Sovittelufoorumin puheenjohtaja Teuri Brunila

Liite 2

Kokemusten vaihtopäivät Tyso- tutkimuksen sovittelijoille

Ajankohta	Tiistai - Keskiviikko 04. - 5.8.2009
Paikka	Valio, Meijeritie 4, 4.kerros; Evolus- kabinetti

Päivien tavoite

- jakaa oppimiskokemuksia Tyso- tutkimuksen sovittelutapausten kokemuksista ja tuntemuksista
- perehtyä alustaviin tutkimustuloksiin
- tuottaa ideoita ja kehitysehdotuksia kokemusten ja tutkimustulosten pohjalta

Tiistai 04.08.

09.00 - 09.30	Aamukahvi; Pääkonttorin kahviossa, Meijeritie 6
09.30 - 10.00	Päivien tavoitteet ja orientoituminen Pehrman
10.00 - 12.00	Sovittelutapausten läpikäyntiä sovitteluparien johdattelemana <ul style="list-style-type: none"> - tapauksen taustatiedot (mitä? missä? milloin?) - miksi konflikti oli syntynyt? - kuinka sovittelun toteutus onnistui? - sovittelun lopputulos? - oppimiskokemukset?
12.00 - 13.00	Lounas
13.00 - 15.00	Sovittelutapausten läpikäyntiä sovitteluparien johdattelemana jatkuu
14.30 - 15.00	Iltapäiväkahvi
15.00 - 16.30	Sovittelutapausten läpikäyntiä sovitteluparien johdattelemana jatkuu

Liite 2

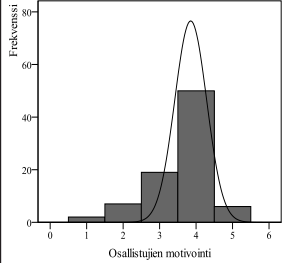
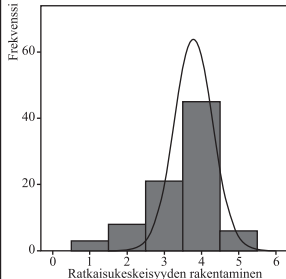
Keskiviikko 05.08.

08.30 - 09.00	Aamukahvi; Pääkonttorin kahviossa, Meijeritie 6	
09.00 - 11.30	Alustavien tutkimustulosten läpikäyntiä	Pehrman
11.30 - 12.30	Lounas	
12.30 - 14.00	Ideointia ja pohdintaa alustavien tutkimustulosten ja sovittelukokemusten pohjalta	
14.00 - 14.30	Iltapäiväkahvi	
14.30 - 15.00	Sovittelufoorumin kuulumiset	Brunila
15.00 - 15.30	Jatkotoimenpiteet, valmistuksen päätös ja palkintojen jako	Pehrman, Brunila
Kouluttajat	TYSO – hankkeen tutkija Timo Pehrman Suomen sovittelufoorumin puheenjohtaja Teuri Brunila	

Liite 3

Työyhteisösovittelun arviointi	
A. Taustatiedot	
1. Arvioijan nimi	
2. Sovittelupaikka ja kohde	
3. Sovittelun ajankohta 2005–2009	
4. Rooli	9. Vastaajan ikä vuosina keskiarvo 47,1 ja vaihteluväli 20–65 vuotta
Konfliktityöyhteisön jäsen	76 (64,4 %)
Kiusaamista kokeva	15 (12,7 %)
Kiusaajaksi syytetty	8 (6,8 %)
Sisäinen tukihenkilö	5 (4,2 %)
Ulkoinen tukihenkilö	4 (3,4 %)
Sovittelija	10 (8,5 %)
	N 118 (100,0 %)
5. Henkilöstöryhmä	10. Koulutus
Työntekijä	Kansakoulu ja/tai keskipolku tai peruskoulu
Toimihenkilö	23 (19,5 %)
Esimies	Ammattitutkinto
Johto	25 (21,2 %)
	Ylioppilastutkinto
	3 (2,5 %)
	Opistotason tutkinto
	32 (27,1 %)
	Korkeakoulututkinto
	26 (22,0 %)
	Korkeakoulun jatkotutkinto
	5 (4,2 %)
	Muu, mikä
	0
	Ei tutkintoa
	0
	Ei vastausta 4 (3,4 %)
6. Kuinka kauan olet ollut esimiesasemassa? (vain esimiehet vastaavat)	
keskiarvo...12,9...vuotta	
7. Kuinka kauan olet ollut työelämän palveluksessa?	
keskiarvo...21,9...vuotta	
8. Sukupuoli	
Mies	29 (24,6 %)
Nainen	89 (75,4 %)

Liite 3

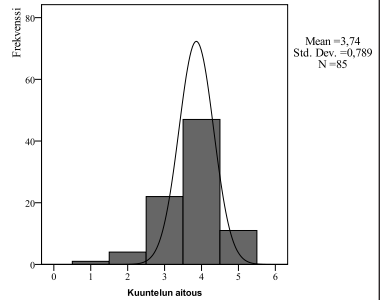
B. Sovittelun toteutus		
Sovittelun toimivuus	Kuinka sovittelussa edistettiin sovittelun etenemistä seuraavilla osa-alueilla	Huom.! Alkuperäisessä lomakkeessa lukee tässä kohdassa: Mitä olisi voitu parantaa sovittelun edistämiseksi?
11. Osallistujien motivointi. (Rakentaa ja löytää myönteistä ajattelua, mahdollisuuksia ja voimavaroja).	<p>Kuinka motivoinnissa onnistuttiin?</p> <p>erittäin melko jossain melko erittäin huonosti huonosti määrin hyvin hyvin</p> <p>2 7 19 50 6</p> <p>1,7% 5,9% 16,1% 42,4% 5,1%</p> <p>N 84; ei vastausta 34 (28,8%) yhteensä 118 keskiarvo 3,61; mediaani 4,00</p>	 <p>Mean = 3,61 Std. Dev. = 0,836 N = 84</p>
12. Ratkaisukeskeisyyden rakentaminen. (Tulevaisuuteen suuntautuvien ratkaisujen ja vaihtoehtojen pohdintaa, toiveikkouden ja osallistujien voimavarojen etsintää).	<p>Kuinka ratkaisukeskeisyyden rakentamisessa onnistuttiin?</p> <p>erittäin melko jossain melko erittäin huonosti huonosti määrin hyvin hyvin</p> <p>3 8 21 45 6</p> <p>2,5% 6,8% 17,8% 38,1% 5,1%</p> <p>N 83; ei vastausta 35 (29,7%) yhteensä 118 keskiarvo 3,52; mediaani 4,00</p>	 <p>Mean = 3,52 Std. Dev. = 0,902 N = 83</p>

13. Yhteinen viestintä ja yhteisöllisen tietoisuuden rakentaminen. (Toisten aito kuunteleminen, puhuminen, toisten mielipiteiden ymmärtäminen, oman mielipiteen esille tuominen).

a) Kuinka kuuntelun aitous onnistuttiin?
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin

1	4	22	47	11
0,8%	3,4%	18,6%	39,8	9,3%

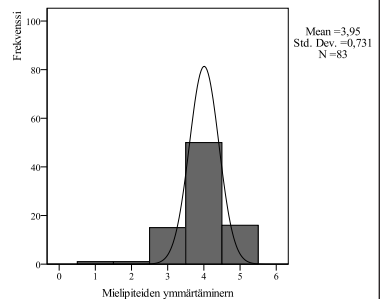
N 85; ei vastausta 33 (28,0%)
yhteensä 118
keskiarvo 3,74; mediaani 4,00



b) Kuinka ymmärsit toisten mielipiteitä?
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin

1	1	15	50	16
0,8%	0,8%	12,7%	42,4%	13,6%

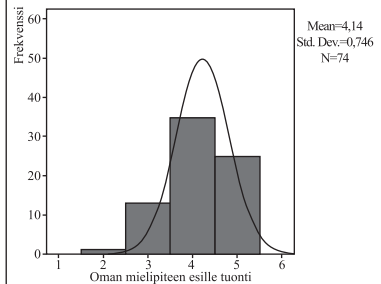
N 83; ei vastausta 35 (29,7%)
yhteensä 118
keskiarvo 3,95; mediaani 4,00



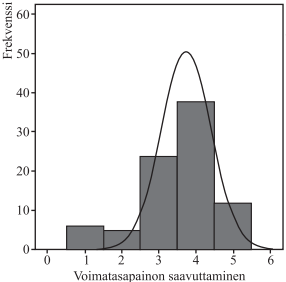
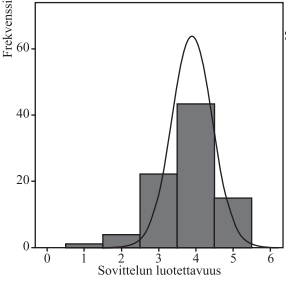
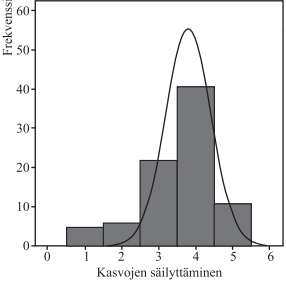
c) Saitko oman mielipiteesi esille tuoduksi?
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin

0	1	13	35	25
0%	0,8%	11,0%	29,7%	21,2%

N 74; ei vastausta 44 (37,3%)
yhteensä 118
keskiarvo 4,14; mediaani 4,0

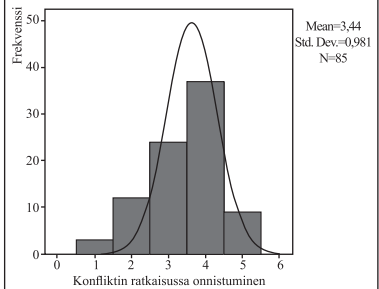


Liite 3

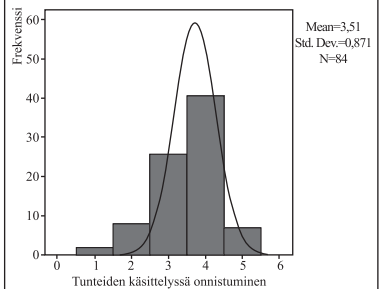
<p>14. Osapuolten voimatasapainon saavuttaminen. (Osapuolten tasa-arvoisuus asemasta ja taustasta riippumatta, osallistujien tasapuolinen osallistumismahdollisuus).</p>	<p>Kuinka voimatasapainon saavuttamisessa onnistuttiin?</p> <table border="1"> <tr> <td>erittäin huonosti</td> <td>melko huonosti</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko hyvin</td> <td>erittäin hyvin</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>5</td> <td>24</td> <td>38</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>5,1%</td> <td>4,2%</td> <td>20,3%</td> <td>32,2%</td> <td>10,2%</td> </tr> </table> <p>N 85; ei vastausta 33 (28,0%) yhteensä 118 keskiarvo 3,53; mediaani 4,0)</p>	erittäin huonosti	melko huonosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin	6	5	24	38	12	5,1%	4,2%	20,3%	32,2%	10,2%	 <p>Mean=3,53 Std. Dev.=1,042 N=85</p>
erittäin huonosti	melko huonosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin													
6	5	24	38	12													
5,1%	4,2%	20,3%	32,2%	10,2%													
<p>15. Sovittelun luotettavuus (Saavutettiin keskusteluissa, haastatteluissa ja muissa tiedon käsittelyyn liittyvissä tapahtumissa luotettava ilmapiiri).</p>	<p>Kuinka luotettavuuden saavuttamisessa onnistuttiin?</p> <table border="1"> <tr> <td>erittäin huonosti</td> <td>melko huonosti</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko hyvin</td> <td>erittäin hyvin</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td>22</td> <td>43</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>0,8%</td> <td>3,4%</td> <td>18,6%</td> <td>36,4%</td> <td>12,7%</td> </tr> </table> <p>N 85; ei vastausta 33 (28,0%) keskiarvo 3,79; mediaani 4,00</p>	erittäin huonosti	melko huonosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin	1	4	22	43	15	0,8%	3,4%	18,6%	36,4%	12,7%	 <p>Mean=3,79 Std. Dev.=0,832 N=85</p>
erittäin huonosti	melko huonosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin													
1	4	22	43	15													
0,8%	3,4%	18,6%	36,4%	12,7%													
<p>16. Osapuolten kasvojen säilyttäminen. (Osapuolten inhimillisen arvostuksen ja organisatation antaman aseman säilyttäminen sovitte- lussa).</p>	<p>Kuinka osapuolten kasvojen säilyttämisessä onnistuttiin?</p> <table border="1"> <tr> <td>erittäin huonosti</td> <td>melko huonosti</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko hyvin</td> <td>erittäin hyvin</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>6</td> <td>22</td> <td>41</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>4,2%</td> <td>5,1%</td> <td>18,6%</td> <td>34,7%</td> <td>9,3%</td> </tr> </table> <p>N 85; ei vastausta 33 (28,0%) keskiarvo 3,55; mediaani 4,0)</p>	erittäin huonosti	melko huonosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin	5	6	22	41	11	4,2%	5,1%	18,6%	34,7%	9,3%	 <p>Mean=3,55 Std. Dev.=1,006 N=85</p>
erittäin huonosti	melko huonosti	jossain määrin	melko hyvin	erittäin hyvin													
5	6	22	41	11													
4,2%	5,1%	18,6%	34,7%	9,3%													

17. Sovittelu-
luprosessin
ohjaaminen ja
johtaminen

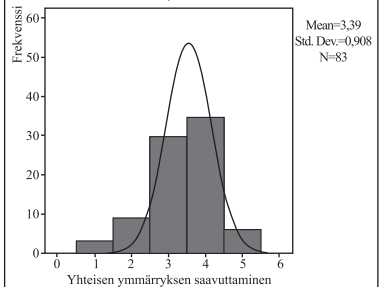
a) Kuinka onnistuttiin siinä, että osapuolet ratkaisivat itse ongelman?
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin
3 12 24 37 9
2,5% 10,2% 20,3% 31,4% 7,6%
N 85; ei vastausta 33 (28,0%)
keskiarvo 3,44; mediaani 4,00



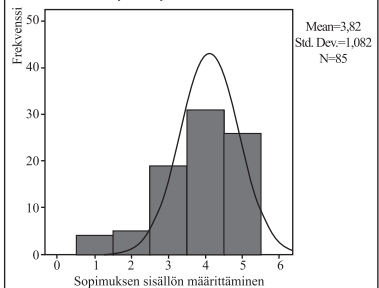
b) Kuinka tunteiden käsittelyssä onnistuttiin?
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin
2 8 26 41 7
1,7% 6,8% 22,0% 34,7% 5,9%
N 84; ei vastausta 34 (28,8%)
keskiarvo 3,51; mediaani 4,00

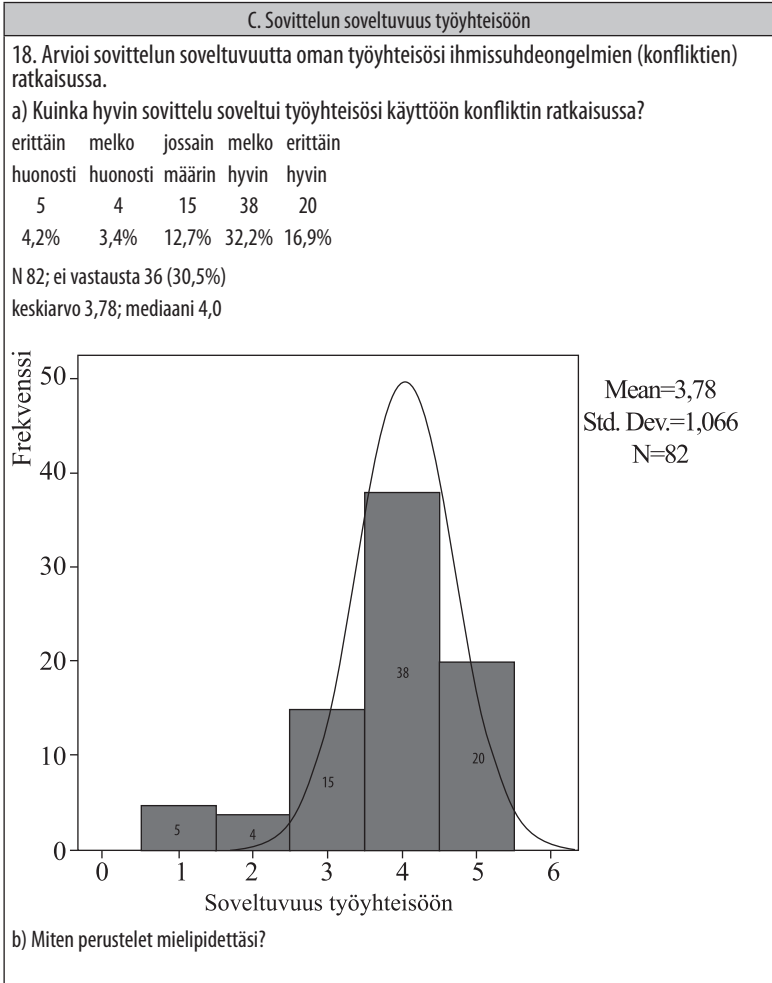


c) Kuinka yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa onnistuttiin?
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin
3 9 30 35 6
2,5% 7,6% 25,4% 29,7% 5,1%
N 83; ei vastausta 35 (29,7%)
keskiarvo 3,39; mediaani 3,0



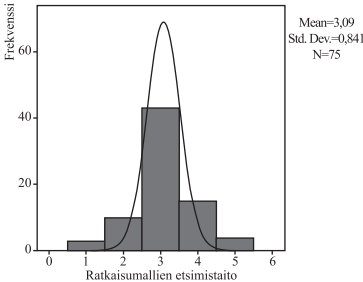
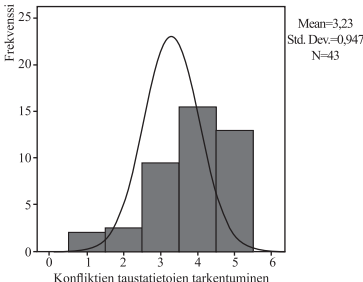
d) Kuinka sopimuksen sisällön määrittelyssä onnistuttiin? (kaikille reilu ja sopiva sopimus)
erittäin melko jossain melko erittäin
huonosti huonosti määrin hyvin hyvin
4 5 19 31 26
3,4% 4,2% 16,1% 26,3% 22,0%
N 85; ei vastausta 33 (28,0%)
keskiarvo 3,82; mediaani 4,0



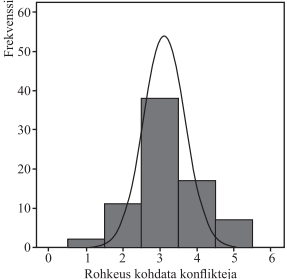
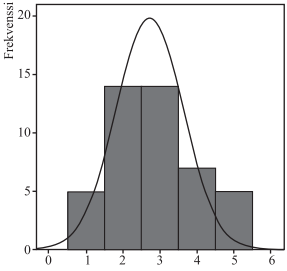
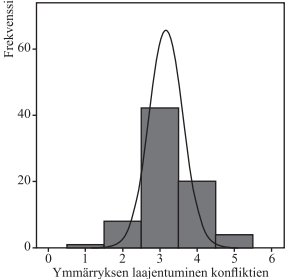


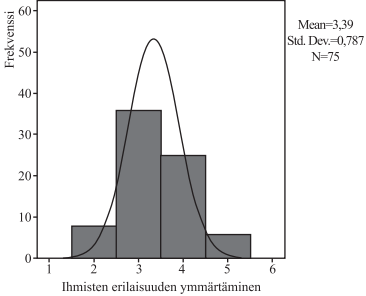
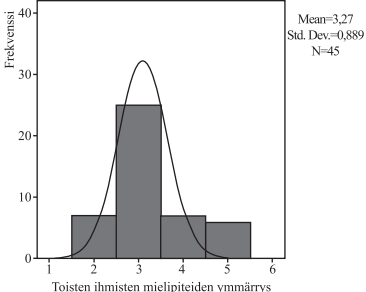
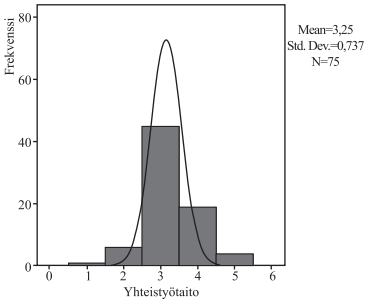
KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 4

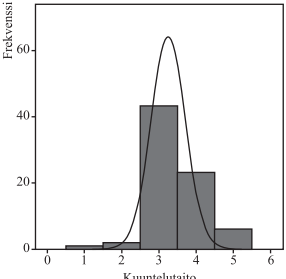
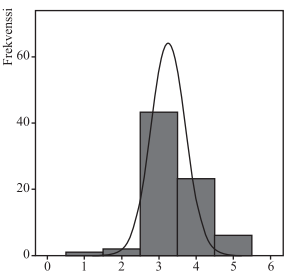
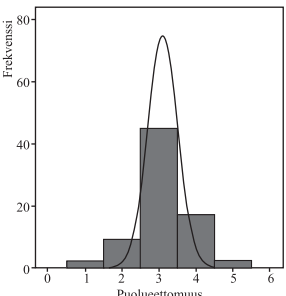
Työyhteisösovittelun vaikuttavuuden seuranta																
A. Taustatiedot																
1. Arvioijan nimi																
2. Sovittelupaikka ja kohde																
3. Sovittelun ajankohta																
B. Sovitteluprosessin vaikutus toimintaasi																
Kun vastaat seuraaviin kysymyksiin, niin vertaile tilanteita ennen sovittelua ja sovittelun jälkeen. Eli onko tilanne muuttunut kohdallasi sovitteluprosessin aikana?																
<p>4. Kehittyikö taitosi etsiä erilaisia ratkaisumalleja työyhteisön ristiriitatilanteisiin?</p>  <p>Mean=3,09 Std. Dev.=0,841 N=75</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>10</td> <td>43</td> <td>15</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2,5%</td> <td>8,5%</td> <td>36,4%</td> <td>12,7%</td> <td>3,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,09; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	3	10	43	15	4	2,5%	8,5%	36,4%	12,7%	3,4%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
3	10	43	15	4												
2,5%	8,5%	36,4%	12,7%	3,4%												
<p>5. Tarkentuivatko ongelmien taustalla olevat tiedot sinulle? Perustelee ja/tai kerro esimerkki?</p>  <p>Mean=3,23 Std. Dev.=0,947 N=43</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9</td> <td>15</td> <td>15</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>0,8%</td> <td>7,6%</td> <td>12,7%</td> <td>12,7%</td> <td>2,5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,23; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	1	9	15	15	3	0,8%	7,6%	12,7%	12,7%	2,5%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
1	9	15	15	3												
0,8%	7,6%	12,7%	12,7%	2,5%												

Liite 4

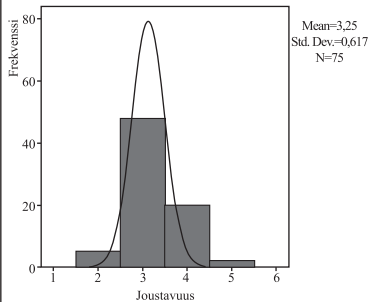
<p>6. Kehittyikö rohkeutesi kohdata haasteellisia ihmissuhde ongelmia?</p>  <p>Mean=3,21 Std. Dev.=0,905 N=75</p>	<table border="1"> <tr> <td>erittäin vähän</td> <td>melko vähän</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko paljon</td> <td>erittäin paljon</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>11</td> <td>38</td> <td>17</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>1,7%</td> <td>9,3%</td> <td>32,2%</td> <td>14,4%</td> <td>5,9%</td> </tr> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,21; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	2	11	38	17	7	1,7%	9,3%	32,2%	14,4%	5,9%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
2	11	38	17	7												
1,7%	9,3%	32,2%	14,4%	5,9%												
<p>7. Kehittyikö rohkeutesi tuoda julki omat mielipiteesi?</p>  <p>Mean=2,84 Std. Dev.=1,167 N=45</p>	<table border="1"> <tr> <td>erittäin vähän</td> <td>melko vähän</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko paljon</td> <td>erittäin paljon</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>14</td> <td>14</td> <td>7</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4,2%</td> <td>11,9%</td> <td>11,9%</td> <td>5,9%</td> <td>4,2%</td> </tr> </table> <p>N 45; ei vastausta 73 (61,9%) keskiarvo 2,84; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	5	14	14	7	5	4,2%	11,9%	11,9%	5,9%	4,2%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
5	14	14	7	5												
4,2%	11,9%	11,9%	5,9%	4,2%												
<p>8. Kehittyikö taitosi ymmärtää laajemmin ihmissuhde-ongelmien taustalla vaikuttavien tekijöiden merkitystä?</p>  <p>Mean=3,24 Std. Dev.=0,768 N=75</p>	<table border="1"> <tr> <td>erittäin vähän</td> <td>melko vähän</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko paljon</td> <td>erittäin paljon</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>8</td> <td>42</td> <td>20</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>0,8%</td> <td>6,8%</td> <td>35,6%</td> <td>16,9%</td> <td>3,4%</td> </tr> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,24; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	1	8	42	20	4	0,8%	6,8%	35,6%	16,9%	3,4%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
1	8	42	20	4												
0,8%	6,8%	35,6%	16,9%	3,4%												

<p>9. Kehittykö taitosi ymmärtää ihmisten erilaisuutta?</p>  <p>Mean=3,39 Std. Dev.=0,787 N=75</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>8</td> <td>36</td> <td>25</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>6,8%</td> <td>30,5%</td> <td>21,2%</td> <td>5,1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,39; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	0	8	36	25	6	0%	6,8%	30,5%	21,2%	5,1%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
0	8	36	25	6												
0%	6,8%	30,5%	21,2%	5,1%												
<p>10. Kehittykö taitosi ymmärtää toisten ihmisten mielipiteitä?</p>  <p>Mean=3,27 Std. Dev.=0,889 N=45</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>7</td> <td>25</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>5,9%</td> <td>21,2%</td> <td>5,9%</td> <td>5,1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 45; ei vastausta 73 (61,9%) keskiarvo 3,27; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	0	7	25	7	6	0%	5,9%	21,2%	5,9%	5,1%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
0	7	25	7	6												
0%	5,9%	21,2%	5,9%	5,1%												
<p>11. Kehittykö yhteistyötaitosi?</p>  <p>Mean=3,25 Std. Dev.=0,737 N=75</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>6</td> <td>45</td> <td>19</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>0,8%</td> <td>5,1%</td> <td>38,1%</td> <td>16,1%</td> <td>3,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,25; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	1	6	45	19	4	0,8%	5,1%	38,1%	16,1%	3,4%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
1	6	45	19	4												
0,8%	5,1%	38,1%	16,1%	3,4%												

Liite 4

<p>12. Kehittykö kuuntelutaitosi?</p>  <p>Mean=3,41 Std. Dev.=0,737 N=75</p>	<table border="1"> <tr> <td>erittäin vähän</td> <td>melko vähän</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko paljon</td> <td>erittäin paljon</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>43</td> <td>23</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>0,8%</td> <td>1,7%</td> <td>36,4%</td> <td>19,5%</td> <td>5,1%</td> </tr> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,41; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	1	2	43	23	6	0,8%	1,7%	36,4%	19,5%	5,1%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
1	2	43	23	6												
0,8%	1,7%	36,4%	19,5%	5,1%												
<p>13. Kehittykö keskustelutaitosi?</p>  <p>Mean=2,92 Std. Dev.=0,737 N=75</p>	<table border="1"> <tr> <td>erittäin vähän</td> <td>melko vähän</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko paljon</td> <td>erittäin paljon</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18</td> <td>38</td> <td>14</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2,5%</td> <td>15,3%</td> <td>32,2%</td> <td>11,9%</td> <td>1,7%</td> </tr> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 2,92; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	3	18	38	14	2	2,5%	15,3%	32,2%	11,9%	1,7%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
3	18	38	14	2												
2,5%	15,3%	32,2%	11,9%	1,7%												
<p>14. Kehittykö kykysi ajatella puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti?</p>  <p>Mean=3,11 Std. Dev.=0,746 N=75</p>	<table border="1"> <tr> <td>erittäin vähän</td> <td>melko vähän</td> <td>jossain määrin</td> <td>melko paljon</td> <td>erittäin paljon</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9</td> <td>45</td> <td>17</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1,7%</td> <td>7,6%</td> <td>38,1%</td> <td>14,4%</td> <td>1,7%</td> </tr> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,11; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	2	9	45	17	2	1,7%	7,6%	38,1%	14,4%	1,7%
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon												
2	9	45	17	2												
1,7%	7,6%	38,1%	14,4%	1,7%												

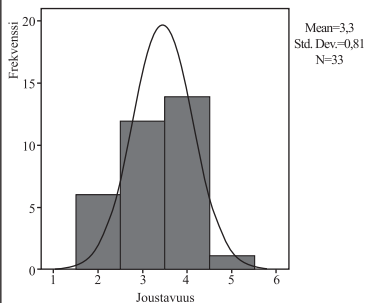
15. Kehittykö kykyisi toimia joustavammin erilaisissa työyhteisön ongelmatilanteissa?



erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon
0	5	48	20	2
0%	4,2%	40,7%	16,9%	1,7%

N 75; ei vastausta 43 (36,4%)
keskiarvo 3,25; mediaani 3,0

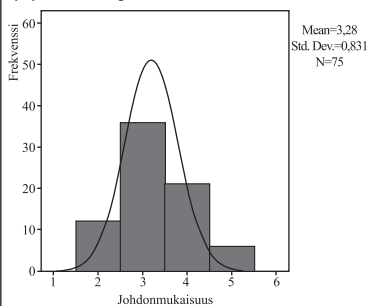
16. Kehittykö kykyisi toimia pitkäjänteisemmin erilaisissa työyhteisön ongelmatilanteissa?



erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon
0	6	12	14	1
0%	5,1%	10,2%	11,9%	0,8%

N 33; ei vastausta 85 (72,0%)
keskiarvo 3,30; mediaani 3,0

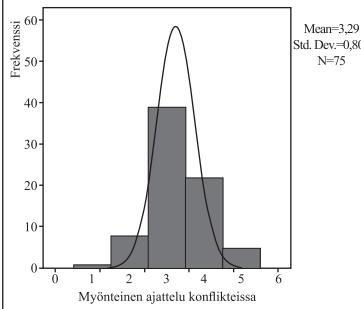
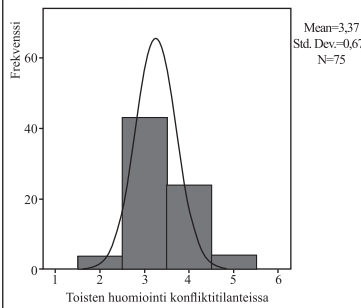
17. Kehittykö kykyisi toimia johdonmukaisemmin työyhteisön ongelmatilanteissa?

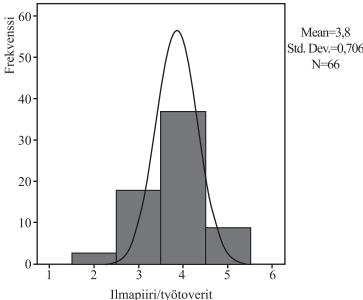
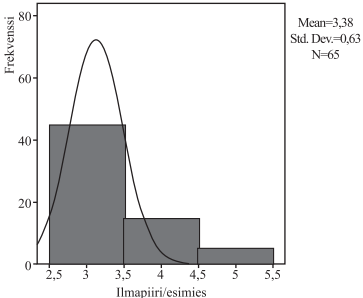
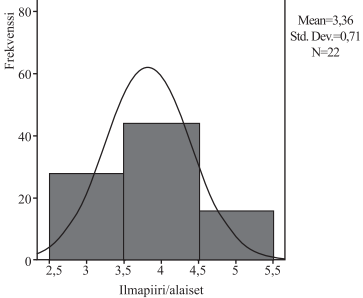


erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon
0	12	36	21	6
0%	10,2%	30,5%	17,8%	5,1%

N 75; ei vastausta 43 (36,4%)
keskiarvo 3,28; mediaani 3,0

Liite 4

<p>18. Kehittykö kykyisi ajatella asioista myönteisemmin työyhteisön ongelmatilanteissa?</p>  <p>Mean=3,29 Std. Dev.=0,802 N=75</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>8</td> <td>39</td> <td>22</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>0,8%</td> <td>6,8%</td> <td>33,1%</td> <td>18,6%</td> <td>4,2%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,29; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	1	8	39	22	5	0,8%	6,8%	33,1%	18,6%	4,2%																																													
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon																																																									
1	8	39	22	5																																																									
0,8%	6,8%	33,1%	18,6%	4,2%																																																									
<p>19. Kehittykö kykyisi huomioida enemmän ihmisten tarpeita ja mielipiteitä työyhteisön ongelmatilanteissa?</p>  <p>Mean=3,37 Std. Dev.=0,673 N=75</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>4</td> <td>43</td> <td>24</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>3,4%</td> <td>36,4%</td> <td>20,3%</td> <td>3,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>N 75; ei vastausta 43 (36,4%) keskiarvo 3,37; mediaani 3,0</p>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	0	4	43	24	4	0%	3,4%	36,4%	20,3%	3,4%																																													
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon																																																									
0	4	43	24	4																																																									
0%	3,4%	36,4%	20,3%	3,4%																																																									
<p>20. Kehittykö jokin muu taitosi sovitteluprosessin aikana? Mikä?</p> <p>v20a: Esimiehen kohtaaminen.....</p> <p>v20b: Uskallus sanoa</p> <p>v20c: Avoimuus</p> <p>v20d: Itsehillintä.....</p> <p>v20e: Puolueettomuus</p> <p>v20f: Käyttäytymisen taustatekijöiden ymmärtäminen</p> <p>v20g: Sovittelutaito</p> <p>v20h: Kyky pysyä taka-alalla.....</p> <p>v20i: Taito tukea ja vahvistaa osapuolia</p> <p>v20j: Kuuntelukyky ja halu</p> <p>v20k: Ajattelutavan muuttaminen</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>erittäin vähän</th> <th>melko vähän</th> <th>jossain määrin</th> <th>melko paljon</th> <th>erittäin paljon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0	0	0	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon																																																									
0	0	0	1	0																																																									
0	0	1	5	0																																																									
0	0	2	0	1																																																									
0	0	1	1	1																																																									
0	0	0	1	0																																																									
0	0	0	3	0																																																									
0	0	0	4	0																																																									
0	0	0	0	1																																																									
0	0	0	0	1																																																									
0	0	0	1	1																																																									
0	0	2	0	1																																																									

C. Työyhteisön ilmapiiri sovittelun jälkeen	
<p>21. Muuttuiko ilmapiiri sinun ja työtovereidesi välillä sovitteluprosessin jälkeen? Perustelee muutoksen syytä!</p>  <p>Mean=3,8 Std. Dev.=0,706 N=66</p>	<p>kyllä, paljon etäisemmäksi 0; 0 % kyllä, hieman etäisemmäksi 2; 1,7 % ei, pysyi ennallaan 18; 15,3 % kyllä, hieman avoimemmaksi 37; 31,4 % kyllä, paljon avoimemmaksi 9; 7,6 % N 66; ei vastausta 52 (44,1 %) keskiarvo 3,8; mediaani 4,0</p>
<p>22. Muuttuiko ilmapiiri sinun ja esimiehesi välillä sovitteluprosessin jälkeen? Perustelee muutoksen syytä!</p>  <p>Mean=3,38 Std. Dev.=0,63 N=65</p>	<p>kyllä, paljon etäisemmäksi 0; 0 % kyllä, hieman etäisemmäksi 0; 0 % ei, pysyi ennallaan 45; 38,1 % kyllä, hieman avoimemmaksi 15; 12,7 % kyllä, paljon avoimemmaksi 5; 4,2 % N 65; ei vastausta 53 (44,9 %) keskiarvo 3,38; mediaani 3,0</p>
<p>23. Muuttuiko ilmapiiri sinun ja alaistesi välillä sovitteluprosessin jälkeen? Perustelee muutoksen syytä!</p>  <p>Mean=3,36 Std. Dev.=0,71 N=22</p>	<p>kyllä, paljon etäisemmäksi 0; 0 % kyllä, hieman etäisemmäksi 0; 0 % ei, pysyi ennallaan 7; 5,9 % kyllä, hieman avoimemmaksi 11; 9,3 % kyllä, paljon avoimemmaksi 4; 3,4 % N 22; ei vastauksia 96 (81,4 %) vähäinen määrä esimiehiä keskiarvo 3,86; mediaani 4</p>

D. Muita sovitteluun liittyviä kysymyksiä				
24. Mitä opit muilta sovittelun osapuolilta sovitteluprosessin aikana?				
25. Mitä käyttäytymisen muutoksia olet havainnut muissa sovittelun osapuolissa sovinnonteon jälkeen, jos vertaat tilannetta ennen sovittelua?				
26. Mikä on merkittävin oppimiskokemuksesi sovitteluprosessin aikana?				
E. Sovittelun soveltuvuus työyhteisöön				
27. Arvioi sovittelun soveltuvuutta oman työyhteisösi ihmishuuhdeongelmien (konfliktien) ratkaisussa.				
a) Kuinka hyvin sovittelu soveltuu työyhteisösi käyttöön konfliktin ratkaisussa?				
erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon
1	0	12	24	10
0,8%	0%	10,2%	20,3%	8,5%
N47; ei vastausta 71 (60,2%) keskiarvo 3,89; mediaani 4,0				
<p>Mean=3,89 Std. Dev.=0,814 N=47</p>				
b) Miten perustelet mielipidettäsi?				
28. Mitä muuta haluaisit kertoa sovittelusta?				

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 5

Taustaa

Suomen Sovittelufoorumi tutkii sovittelun mahdollisuuksia ratkaista ihmisten välisiä ristiriitatilanteita kuten työpaikkakiusaamistapauksia työyhteisöissä. Työyhteisösovitteluhanketta kutsutaan työnimellä TYSO -hanke.

Käynnistyvän hankkeen ideana on siirtää rikossovittelussa ja koulujen vertaissovittelussa hyväksi koettu toimintamalli konfliktien hallinnasta työyhteisöjen hyödynnettäväksi.

Hankkeessa on mukana seuraavat kahdeksan työyhteisöä: Turun yliopisto, Helsingin Normaalilyseo, HUS Kuntayhtymä, Itella, Kirkkohallitus, Pilkington, Vaasan & Vaasan ja Saarioinen. Tutkimukset tehdään seuraamalla erilaisia sovittelutapauksia, joita kokeneet sovittelijat toteuttavat ohjatusti eri työpaikoissa. Hanke toteutetaan Työsuojelurahaston ja Valtion Työsuojelurahaston tuella ja hankkeessa ovat mukana myös Lapin yliopisto, Työterveyslaitos ja Stakes.

Tutkimus alkoi elokuussa 2007 ja päättyi maaliskuussa 2009. Tutkimuksen tulokset ovat käytettävissä 31.3.2009 jälkeen.

Tutkimukseen liittyvät eettiset periaatteet

Eettisinä periaatteina sovittelussa ovat luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, inhimillisuus ja inhimillinen kasvu, avoimuus, yksilön arvon ja aseman kunnioitus, osallistavuuden salliminen, ja anteeksiantaminen.

Suomen Sovittelufoorumi sitoutuu noudattamaan em. eettisiä periaatteita toiminnassaan ja kaikissa tutkimuksissaan. Lisäksi Suomen Sovittelufoorumi sitoutuu siihen, että TYSO -hankkeessa kerättyä tutkimustietoa mukaan lukien äänitykset ja videointi ei anneta kolmannelle osapuolelle ilman tutkimuskohteen suostumusta ja että hankkeessa kerättyä tietoa käytetään vain tieteelliseen tarkoitukseen. Tutkimustulosten yhteydessä ei esitetä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden nimitietoja ja tutkimusyhteisöjen nimitietoja käytetään vain sellaisissa yhteyksissä, jotka on yhdessä sovittu tutkittavien työyhteisöjen kanssa.

Turussa 20.11.2007

Suomen Sovittelufoorumi ry

Teuri Brunila
hallituksen puheenjohtaja

Timo Pehrman
hallituksen jäsen, tutkija

Liite 6

Arvoisa vastaanottaja. Oheinen kysely jakautuu kahteen eri osaan. Ensin kysytään joitakin perustietoja, joita tarvitaan mahdollisia asioiden ryhmittelyjä varten. Nimi tarvitaan siksi, että tutkimus jatkuu tarvittaessa syventävänä haastatteluna osalle vastaajista myöhemmin. Lisäksi kysytään halukkuutta osallistua tutkimukseen sovitteijana/tutkijana. Vastatkaa kysymyksiin ympäröimällä oikeaksi katsomanne vaihtoehto tai kirjoittakaa vastaus sille varatulle viivalle. Tarvittaessa voit kirjoittaa myös paperin kääntöpuolelle.

1. Vastaajan nimi _____
2. Vastaajan ikä _____ vuotta
3. Vastaajan ammatti
 1. maatalousyrittäjä
 2. muu yrittäjä
 3. palkkatyöntekijä
 4. toimihenkilö
 5. toimihenkilö johtavassa asemassa
 6. työtön
 7. opiskelija
 8. eläkeläinen
 9. muu, mikä _____
4. Vastaajan työelämässä oloaika _____ vuotta
5. Vastaajan koulutus
 1. kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu
 2. ammattitutkinto
 3. ylioppilastutkinto
 4. opistotason tutkinto
 5. korkeakoulututkinto
 6. muu, mikä _____
 7. ei tutkintoa
6. Kuinka kauan olet toiminut rikos- ja riita-asioiden sovittelijana? _____ vuotta
7. Kuinka monta juttua olet arviolta sovitellut sovittelu urasi aikana? _____ juttua
8. Oletko kiinnostunut jatkamaan kyselyä noin 2-3 tuntia kestäväenä syventävänä haastatteluna myöhemmin?
 1. olen kiinnostunut
 2. en ole vielä varma ko. asiasta
 3. en ole kiinnostunut

9. Oletko kiinnostunut toimimaan tutkimuksessa työpaikkasovittelijana/ tutkijana myöhemmin?

1. olen kiinnostunut
2. en ole vielä varma ko. asiasta
3. en ole kiinnostunut

Seuraavassa kysytään sovitteluun liittyviä oppimisvaikutuksia. Oppimisvaikutusten pohdinnassa voi käyttää apuna liitteenä olevan sovitteluprosessin kuvausta. Oppimisen määrittelyjä on olemassa monenlaisia. Tässä yhteydessä oppimisena voidaan tulkita kaikki pysyväisluontoiset käyttäytymisen muutokset, joita olette havainneet itsessänne ja sovittelun eri osapuolissa. Voit kertoa myös esimerkkejä erilaisista sovittelutilanteista.

10. Sovitteluprosessissa toimiminen

1. Onko sovittelukokemus vaikuttanut omaan yksilölliseen toimintatapaasi jollakin tavalla? Miten? _____

2. Onko kykysi ryhmän jäsenenä toimimiseen muuttunut jollakin tavalla sovittelukokemuksen myötä? _____

3. Onko kykysi ryhmän johtajana toimimisessa muuttunut jollakin tavalla sovittelukokemuksen myötä? _____

Liite 6

4. Minkälaisia oppimiskokemuksia Sinulla on sovitteluparina toimimisesta? Eli oletko oppinut jotain toisilta sovittelijoilta?

5. Millä tavalla eri osapuolet (tekijä, uhri) ovat vaikuttaneet Sinun oppimiseesi sovittelun aikana?

6. Oletko havainnut eri osapuolissa käyttäytymisen muutoksia sovitteluprosessin jälkeen? Esimerkiksi sopimuksen seurannan yhteydessä tai jossain muussa yhteydessä myöhemmin?

11. Sovitteluongelmien ratkaiseminen

1. Onko kykysi kohdata erilaisia ongelmia muuttanut sovittelu-urasi aikana? Miten?

2. Onko kykysi etsiä erilaisia ratkaisumalleja erilaisiin sovittelun ongelmatilanteisiin muuttunut? _____

3. Onko kykysi osoittaa innovatiivista luovuutta sovittelutilanteissa muuttunut?

4. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät ja ovat tärkeitä onnistuneessa sovitteluongelman ratkaisussa?

5. Mikä on ollut Sinulle merkittävin oppimiskokemus sovittelu-urasi aikana?

12. Mitä muuta haluaisit kertoa sovittelusta tässä yhteydessä?

Kiitos yhteistyöstä!

SOPIMUS

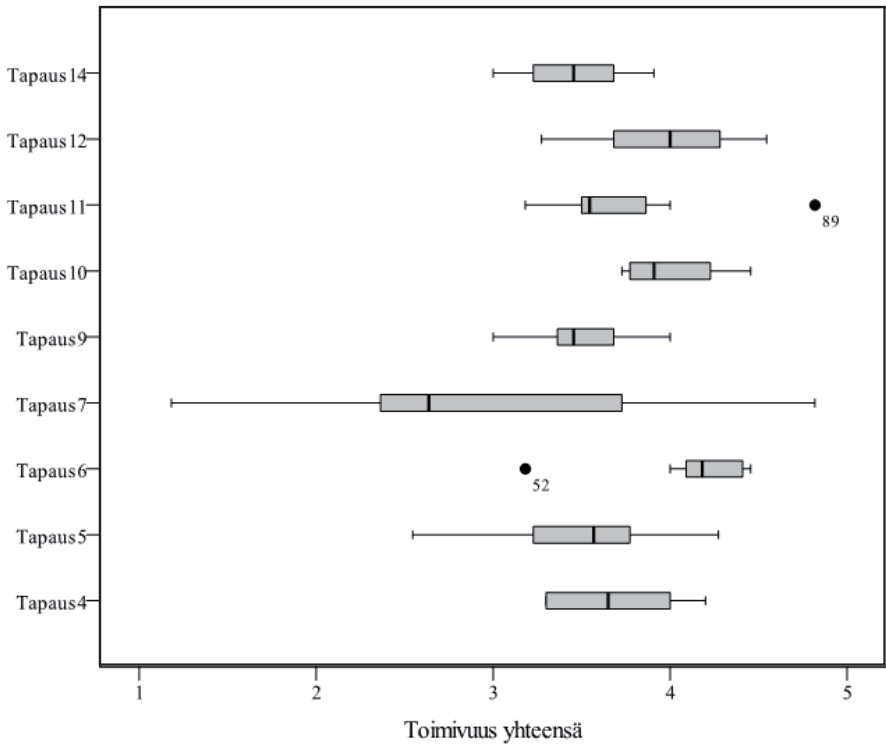
Me allekirjoittaneet olemme sopineet työyhteisö AB:n konfliktitilanteen ratkaisemisesta seuraavaa:

- 1) Puhutaan asioista avoimesti ja tosiasioiden pohjalta.
- 2) Jokainen yrittää kuunnella mahdollisimman avoimesti, mitä toisella on sanottavaa.
- 3) Henkilö A pyrkii kiinnittämään huomiota siihen, miten esittää asiansa ja mielipiteensä mahdollisimman rakentavalla tavalla ja luontevasti.
- 4) Henkilöt B ja C eivät enää puhu pahaa toisistaan selän takana.
- 5) Annetaan myönteistä palautetta työkavereille.
- 6) Viljellään hyvää huumoria, mutta ei loukata toisia.
- 7) Jokainen vastaa hyvästä työilmapiiristä.
- 8) Hyväksymme toistemme tunteita ja erilaista käyttäytymistä. Myös henkilö E:n tapa tehdä työnsä eri menetelmällä sallitaan.
- 9) Kaikki yhteiset työt tehdään tasapuolisesti ja kumpikin hoitaa sovitut työt itsenäisesti.
- 10) Pyritään tervehtimään toinen toisiamme päivittäin.
- 11) Sopimuksen seuraajana toimii sovittelija XY (050 22 11 7779). (Seuraaminen tarkoittaa, että jos sopimuksen toteuttamisen osalta tulee esteitä tai väärinymmärryksiä, niin kuka tahansa voi ottaa yhteyttä sovittelijaan asiantilan parantamiseksi).
- 12) Seurantakokous järjestetään 31.10.2008.

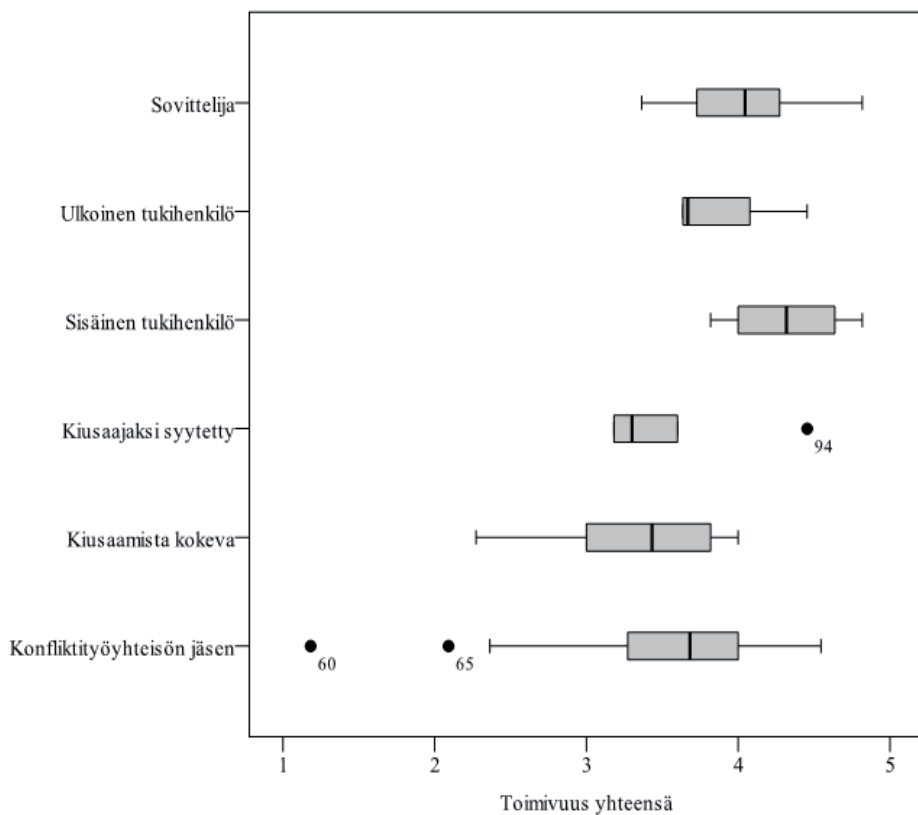
Helsingissä 29.2.2008

Allekirjoitukset

Liite 8

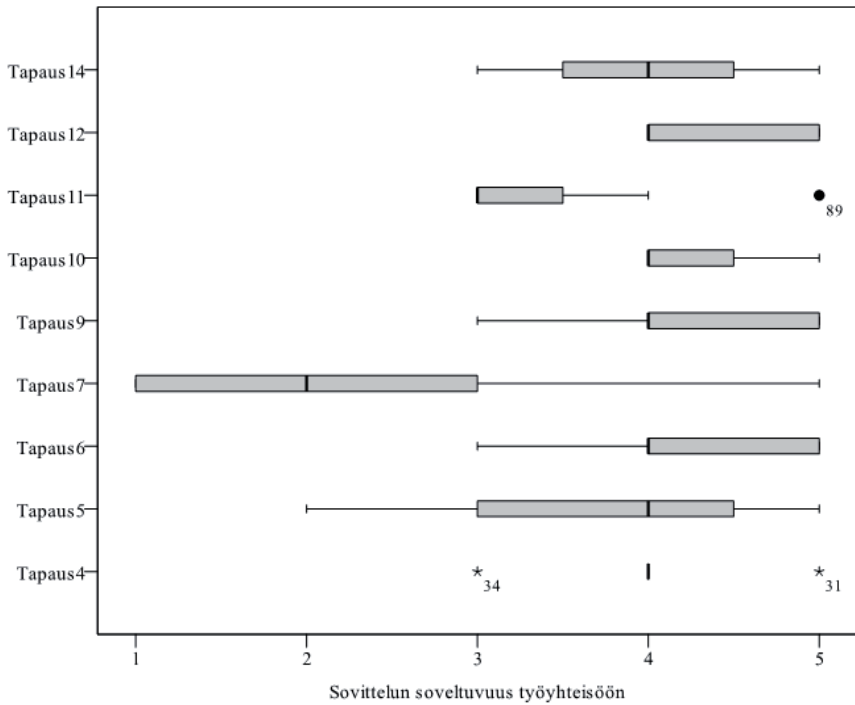


Kuvio 28. Toimivuus vastaukset yhteensä (MEAN) (Pehrman 2009, 125)

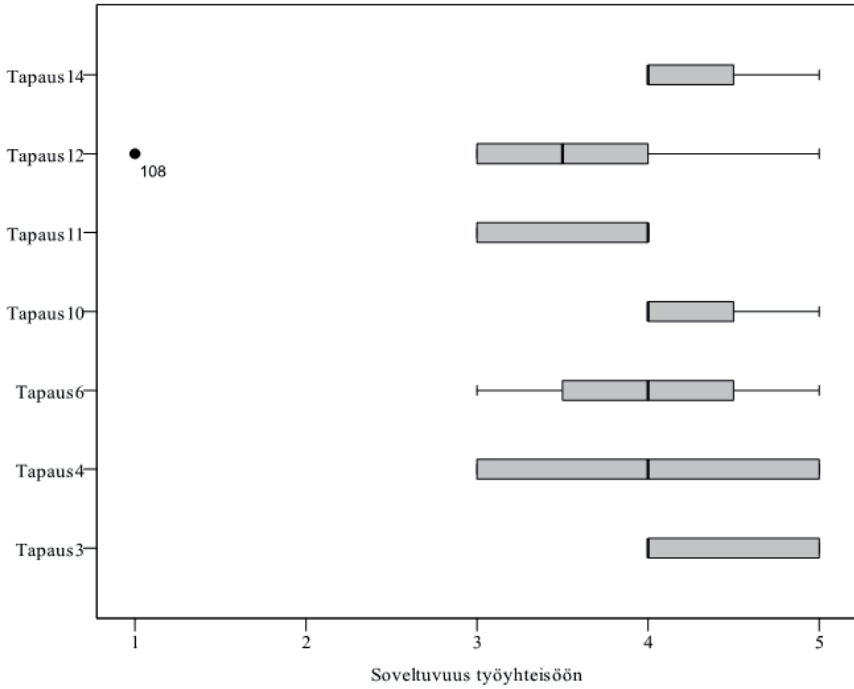


Kuvio 29. Sovittelun toimivuus sovittelun eri osapuolten arvioimana (Pehrman 2009, 126)

Liite 10

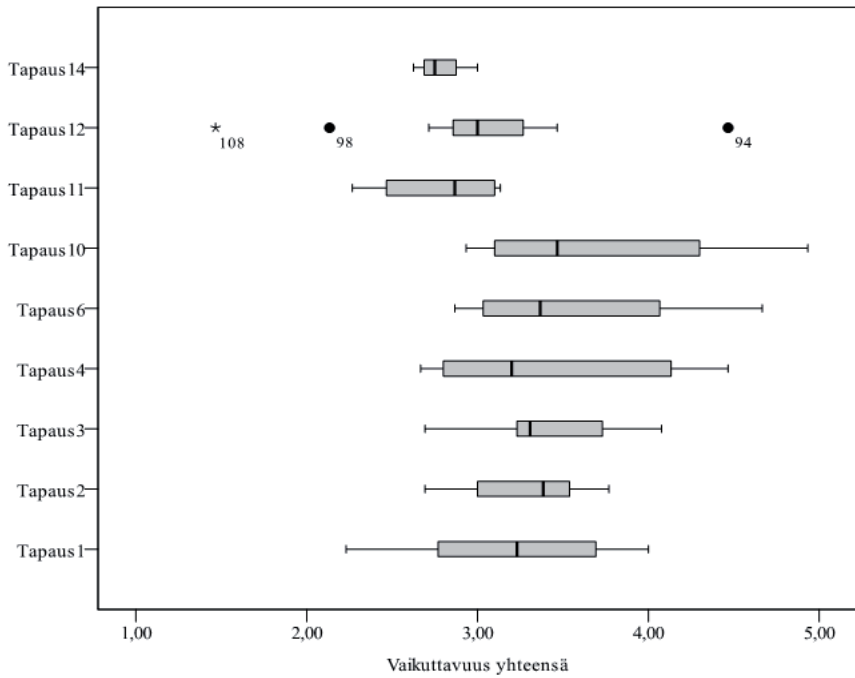


Kuvio 30. Toimivuuskysymys t18. Sovittelun soveltuvuustyöyhteisön konfliktien ratkaisuun (Pehrman 2009, 128)

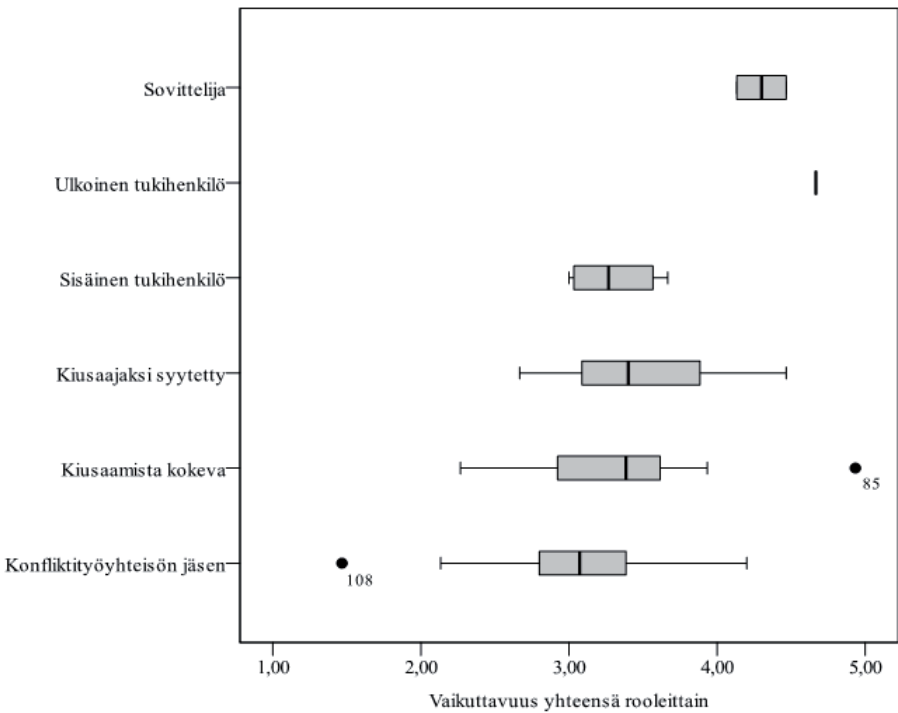


Kuvio 32. Toimivuuskysymys t 27. Sovittelun soveltuvuus työyhteisön konfliktien ratkaisuun (Pehrman 2009, 130)

Liite 12



Kuvio 22. Sovittelun vaikuttavuus tapauksittain (Pehrman 2009, 150)



Kuvio 52. Sovittelun vaikuttavuus eri rooleissa olleiden osapuolten arvioimana (Pehrman 2009, 151)

Liite 14

Alla olevasta taulukosta selviää jokaisen toimivuuskysymyksen vastausten määrät eriteltyinä asteikolla 1–5. Toimivuuskysymyksissä on käytetty tunnusta (t). Toimivuuskysymysten tarkka sisältö selviää liitteestä 3.

Toimivuuskysymysten vastausten lukumäärä Tyso -tutkimuksessa vuosina 2005–2009

Vastausten lukumäärä (N)								
Toimivuuskysymykset	1 Erittäin huonosti	2 Melko huonosti	3 Jossain määrin	4 Melko hyvin	5 Erittäin hyvin	Yhteensä	Ei vastausta	Kaikki yhteensä
t11	2	7	19	50	6	84	34	118
t12	3	8	21	45	6	83	35	118
t13a	1	4	22	47	11	85	33	118
t13b	1	1	15	50	16	83	35	118
t13c	0	1	13	35	25	74	44	118
t14	6	5	24	38	12	85	33	118
t15	1	4	22	43	15	85	33	118
t16	5	6	22	41	11	85	33	118
t17a	3	12	24	37	9	85	33	118
t17b	2	8	26	41	7	84	34	118
t17c	3	9	30	35	6	83	35	118
t17d	4	5	19	31	26	85	33	118
t18a	5	4	15	38	20	82	36	118
t27	1	0	12	24	10	47	71	118
yhteensä	37	74	284	555	180	1130	522	1652

Erittäin huonosti ja melko huonosti vastanneiden määrä on yhteensä 111 (9,8 %), jossain määrin -vastausten määrä on 284 (25,1 %) ja melko hyvin ja erittäin hyvin vastanneiden määrä on yhteensä 735 (65,1 %). Vastausten perusteella voi todeta, että sovittelun toimivuus on todettu melko hyväksi tutkimuksen aikana.

Liite 15

Alla olevasta taulukosta selviää jokaisen toimivuuskysymyksen ja vaikuttavuuskysymyksen vastausten määrät eriteltynä asteikolla 1–5. Vaikuttavuuskysymyksissä on käytetty tunnusta (v). Vaikuttavuuskysymysten tarkka sisältö selviää liitteestä 4.

Vaikuttavuuskysymysten vastausten lukumäärä Tyso -tutkimuksessa vuosina 2005–2009

Vastausten lukumäärä (N)								
Vaikuttavuuskysymykset	1 Erittäin vähän	2 Melko vähän	3 Jossain määrin	4 Melko paljon	5 Erittäin paljon	Yhteensä	Ei vastausta	Kaikki yhteensä
v4	3	10	43	15	4	75	43	118
v5	1	9	15	15	3	43	43	86
v6	2	11	38	17	7	75	43	118
v7	5	14	14	7	5	45	73	118
v8	1	8	42	20	4	75	43	118
v9	0	8	36	25	6	75	43	118
v10	0	7	25	7	6	45	73	118
v11	1	6	45	19	4	75	43	118
v12	1	2	43	23	6	75	43	118
v13	3	18	38	14	2	75	43	118
v14	2	9	45	17	2	75	43	118
v15	0	5	48	20	2	75	43	118
v16	0	6	12	14	1	33	85	118
v17	0	12	36	21	6	75	43	118
v18	1	8	39	22	5	75	43	118
v19	0	4	43	24	4	75	43	118
v20a-k	0	0	6	16	6	28	43	71
Yhteensä	20	137	568	296	73	1094	833	1927

Erittäin vähän ja melko vähän vastanneiden määrä on yhteensä 157 (14,4%), jossain määrin -vastausten määrä on 568 (51,9%) ja melko paljon ja erittäin paljon vastanneiden määrä on yhteensä 369 (33,7%). Vastausten perusteella voi todeta, että sovittelu on vaikuttanut vastaajien käyttäytymiseen enimmäkseen myönteisellä tavalla tutkimuksen aikana.

Liite 16

Alla olevassa taulukossa vaikuttavuuskysymysten joukosta on eriytetty työyhteisön ilmapiiriin liittyvät kysymykset omaksi taulukoksi. Ilmapiirikysymyksissä on käytetty tunnusta i.

Ilmapiirikysymysten vastausten lukumäärä Tyso -tutkimuksessa vuosina 2005–2009

Vastausten lukumäärä (N)								
Ilmapiiri-kysymykset	Paljon etäisemmäksi	Hieman etäisemmäksi	Pysyi ennallaan	Hieman avoimemmaksi	Paljon avoimemmaksi	Yhteensä	Ei vastausta	Kaikki yhteensä
i21	0	2	18	37	9	66	52	118
i22	0	0	45	15	5	65	53	118
i23	0	0	7	11	4	22	2	24
Yhteensä	0	2	70	63	18	153	107	260

Paljon etäisemmäksi ja hieman etäisemmäksi vastanneiden määrä on yhteensä kaksi (1,3 %). Pysyi ennallaan vastausten määrä on 70 (45,8 %) ja hieman avoimemmaksi ja paljon avoimemmaksi vastanneiden määrä on yhteensä 81 (52,9 %). Vastausten perusteella voi todeta, että sovittelu on vaikuttanut hyvin myönteisellä tavalla työyhteisöjen ilmapiiriin.

Kyselytutkimuksen vastausmäärien tarkastelua

Toimivuus- vaikuttavuus- ja ilmapiirikysymysten mukaan vastattujen ja vastaamattomien kysymysten kokonaismäärä oli 3 839 kpl, joista vastattuja oli 2 377 ja vastaamattomia oli 1 462. Suuri puuttuva määrä johtuu pääosiltaan siitä, että vastauksia ei saatu kokonaisuudessaan tapauksissa, joissa sovittelu ei edennyt loppuun saakka, eikä kolmessa esitutkimustapauksessa.

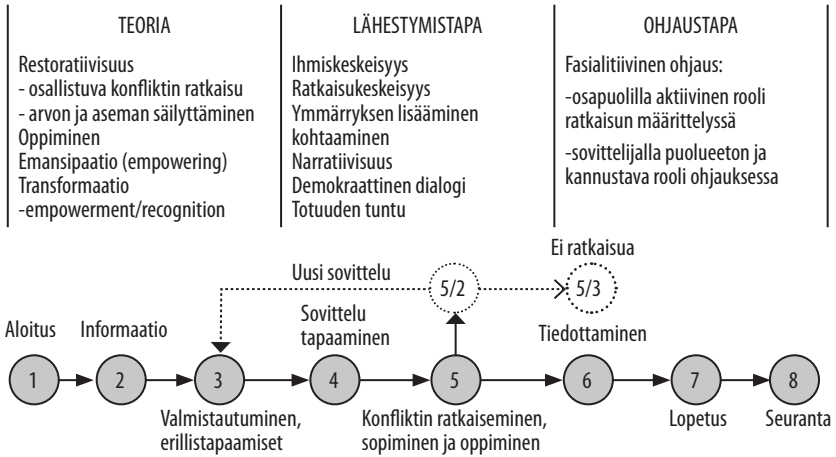
Tutkimuksen sovittelutapauksiin osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärä oli yhteensä 153 henkilöä. Lisäksi kyselyyn vastasi myös 10 sovittelijaa, jolloin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yhteismäärä oli 163. Erilaisista syistä kaikki osallistujat eivät osallistuneet kaikkiin tehtyihin lomakekyselyihin ja siksi varsinaisten vastaajien määräksi (N) muodostui 118 henkilöä.

Lomakekysely jakautui toimivuuskyselyyn, joka tehtiin sovitteluvaiheen jälkeen ja vaikuttavuuskyselyyn, joka tehtiin seurantavaiheen yhteydessä. Esitutkimusvaiheessa toimivuuskyselyä ei ollut vielä kehitetty, joten siltä osin tapausten 1, 2 ja 3 vastaukset puuttuvat. Tapaus 5 keskeytyi sopimuksen teon jälkeen, koska sopimusta ei toteutettu. Tämän vuoksi seurantakokousta ja vaikuttavuuskyselyä ei toteutettu. Lisäksi tapaus 5:stä hylättiin yksi vastaus väärin nimitietojen takia.

Tapauksen 7 sovittelu oli osapuolille ilmeisesti niin uuvuttava, että toimivuuskyselyyn vastasi 30 osallistujasta vain 12 henkilöä ja kaksi sovittelijaa. Toisaalta sovittelun valmistautumiseen liittyviin haastatteluihin osallistui 12 henkilöä, mutta varsinaiseen sovitteluun osallistui koko osasto ja yksi tukihenkilö. Tämä saattoi myös osaltaan vaikuttaa vastaamishalukkuuden alenemiseen. Vaikuttavuuskyselyyn saatiin vain viisi vastausta, ja ne jouduttiin kaikki hylkäämään (nimitiedot puuttuivat neljästä vastauksesta, ja yksi vastaajista totesi muiden seikkojen kuin sovitteluprosessin vaikuttaneen hänen mielipiteisiinsä).

Tapaus 8 keskeytyi jo alkuvaiheessa, joten vastauksia ei saatu lainkaan. Tämä vaikutti myös siihen, että 12 sovittelijasta vain 10 vastasi kyselyyn. Myös tapaus 13 keskeytyi alkuvaiheessa, eikä siitä saatu vastauksia lainkaan. Tapaus 9 keskeytyi sovitteluvaiheeseen. Toimivuuskyselyyn saatiin vastaukset, mutta vaikuttavuuskyselyä ei tehty, koska sovittelu ei johtanut sopimukseen. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 99 osapuolelta, 9 tukihenkilöltä ja 10 sovittelijalta, jolloin vastaajien määräksi muodostui 118. Tästä vastaajien määrästä toimivuuskyselyyn vastasi 82 vastaajaa ja vaikuttavuuskyselyyn vain 47 vastaajaa.

Liite 18



Kuvio. Oppivan sovitteluprosessin vaiheet, teoriatausta, sekä lähestymis- ja ohjaustapa.

