

Sovitteluseminaari
Tutkittua tietoa konfliktinhallinnasta
yhteisöissä

Kulttuurikeskus Caisa, 26.-27.11.2009

Työyhteisösovittelun tutkimuksen
tuomat opit sovittelun merkityksestä

Timo Pehrman

Konfliktin määrittelyä

Konflikti käsitteenä määritellään tavallisesti *ristiriidaksi, riidaksi, kiistaksi, selkkaukseksi* tai *erimielisyydeksi*.

Yleisesti voidaan määritellä, että konflikti on *prosessi*, jossa yksi osapuolista havaitsee ja ymmärtää, että hänen intressinsä ovat vastakkaiset tai kielteiset verrattuna muiden osapuolten intresseihin.

Konflikteja voi esiintyä *yksilöllisellä tasolla, ryhmätasolla, organisaatiotasolla* ja *valtiollisella tasolla*.

Yhdellä tasolla esiintyvä konflikti voi vaikuttaa myös muilla tasoilla. (Peltonen & Villanen 2004, Wall & Callister 1995, Pruitt & Kim 2004)

Konfliktin määrittelyä

Konflikti voi esiintyä eri muodoissa. Se voi olla *piilevässä* muodossa (latentconflict) ja muuttua myöhemmin joko *tunnekonfliktiksi* (felt conflict) tai *havaituksi* konfliktiksi (perceived conflict).

Havaittu konflikti voi muuttua tunnekonfliktiksi ja tunnekonflikti voi muuttua havaittavaan muotoon.

Sekä tunne-, että havaittu konflikti voivat muuttua *silminnähtäväksi*, eli konkreettisesti havaituksi jossain vaiheessa (manifest conflict). (Pondy 1967)

Konfliktin määrittelyä

Konfliktia voidaan nimittää myös ongelmaksi. Ongelma voi kuitenkin usein esiintyä tuote- tai laatuhäiriön, työmenetelmän kehittämisen, toiminnan kehittämisen tai uuden tuotteen kehittämisen yhteydessä.

Ongelman ratkaisussa keskeistä on tarkan analyysin tekeminen tilanteesta, jolloin toimitaan todellisten tietojen perusteella ja pyritään ehdottomaan totuuteen. Konfliktissa totuus muodostuu osapuolten näkemysten perusteella, eikä se niin ollen voi olla yksipuolisesti määriteltävissä.

Ongelma voi muuttua myös konfliktiksi silloin, kun ongelmaa määritellään ryhmässä ja osapuolten välillä syntyy eriäviä näkökulmia. (Pehrman 2008)

Konfliktin määrittelyä

Sovitteluprosessissa on aina kaksi tai useampia osapuolia, joilla on näkemyseroja ja tilanne on muuttunut kiistaksi tai konfliktiksi.

Sovittelussa on siis aina kysymys kiistasta tai konfliktista.

(Pehrman 2008)

Konfliktien kohtaamista vältetään

- **Ongelma voi kasvaa**
- **Osapuolten keskinäinen yhteys/yhteistyö ei suurella todennäköisyydellä parane**
- **Ongelma vielä ”kiehuu” henkilön sisällä**
- **Osapuolet eivät aktiivisesti käytä oppimiskokemuksiaan ongelman ratkaisusta tulevaisuudessa (eivät muuta käyttäytymistään)**
(Domenici & Littlejohn 2001)

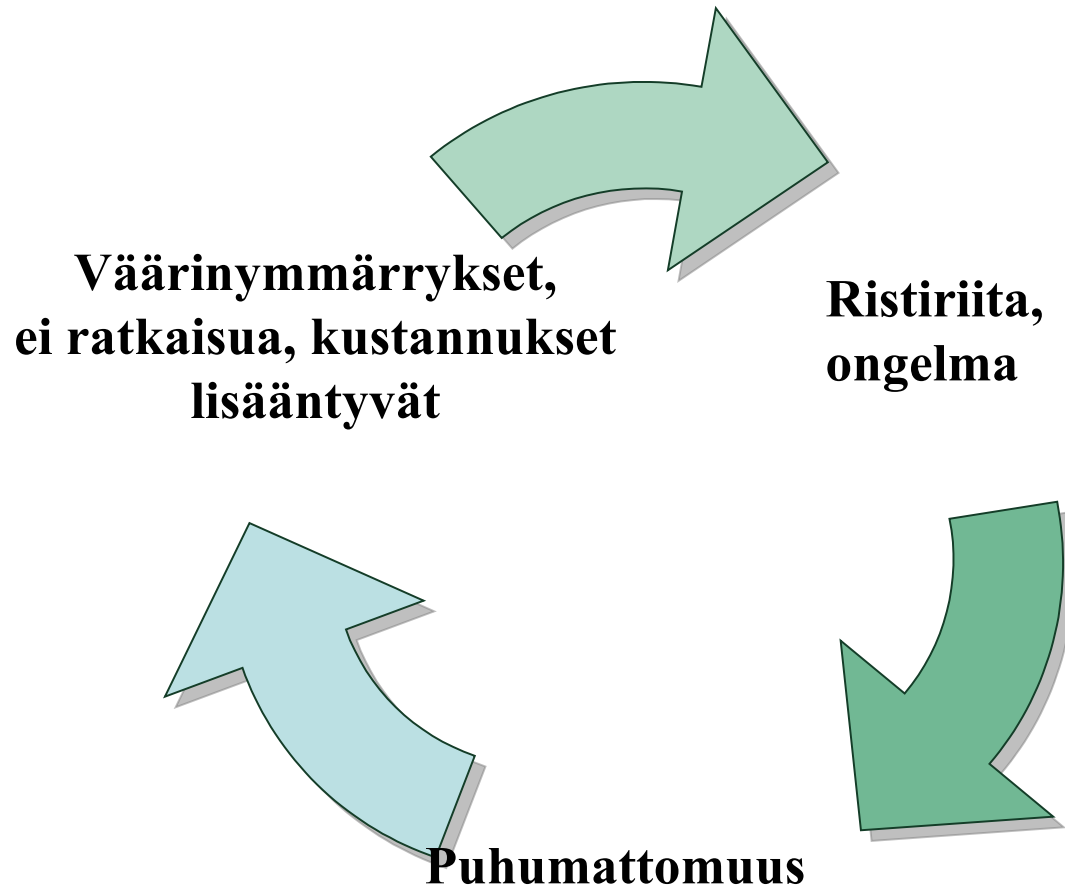
Muutosvastarinta ja defenssit

- **Projektio, eli syntipukki ilmiö**
- **Kieltäminen (vaikea asia katoaa)**
- **Järkeistäminen**
- **Ajeeraus (acting out) on tekemistä kokemisen sijasta**
- **Tyhjäksi tekeminen (mitätöidään ahdistavat ajatukset)**
- **Tunteiden eristäminen**
- **Reaktion muodostus (suojaudutaan ahdistuksilta, kuten kateus, epäily, pelko, hätä, syyllisyys, epävarmuus) (Kaivola 2003)**

Muita syitä epäonnistumiseen

- **Ongelmia yritetään ratkaista säännöillä ja lain voimalla**
- **Ihmisiä yritetään johtaa pelolla (rankaisemalla) ja muodollista valtaa käyttämällä**
 - **Kiusaamisongelmia ei voi vähentää pakolla**
 - **Kiusaaminen on yleisempää byrokraattisessa organisaatiossa**

Puhumattomuuden noidankehä



Sopimisen peruslähtökohta

**”Ei ole olemassa ongelmaa,
mistä puhumatta jättäminen
auttaisi sen ratkaisemisessa”.**

Lähde: Tuntematon

Miksi konflikteja syntyy?

Taulukko2. Konfliktien syntymiseen johtaneet syyt TYSO- tutkimuksessa vuosina 2005 – 2008.

Kategoria	Syyt
1. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät a) Verbaalinen vuorovaikutus b) Nonverbaalinen vuorovaikutus	Selän takana puhuminen (14/14) Epäasiallinen puhetyyli (35) Aggressiivinen käyttäytyminen(28) Kirje tai kirjallinen arvostelu (5) Valehtelu (4) Oikeassa olemisen tarve (4) Muu kantelu ja juoruilu (2) Itsekeskeisyys (1) Puhumattomuus (10/13) Ei tervehditä (3/13) Selän kääntäminen (2) Kuuntelemattomuus (2) Ei ole tullut kuulluksi (1) Ei katsekontaktia (1)
2. Henkilökohtaiset tekijät	Sairaslomat (6/13) Poissaolot (3/13) Kotihäirintä (2) Omien asioiden hoitaminen työaikana (2) Läheinen ystävyys (2) Pukeutuminen (1)
3. Tehtäväsuuntautuneet 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)
4. Kulttuurista johtuvat tekijät	Näkökulmaerot (2)
5. Muut tekijät	Tilannetajun puute (1), väärin ymmärrykset (2), ailahtelevaisuus (2)

Sulkujen sisällä olevat luvut tarkoittavat 14 sovittelutapauksen aikana osapuolten esittämien syiden lukumäärää.

*Sopimuksissa sovittuja asioita TYSO- tutkimuksessa vuosina
2005 – 2008.*

- **Avoin keskustelukulttuuri (10)**
- **Ihmisten erilaisuus (8)**
- **Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen (6)**
- **Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet (5)**
- **Väärinymmärrykset (4)**
- **Selän takana puhuminen (4)**
- **Palautteen antaminen (3)**
- **Ilmapiirin kehittäminen (3)**
- **Ongelmien käsittely (2)**
- **Henkilöstön kehittäminen (2)**
- **Toiminnan kehittäminen (2)**
- **Anteeksi antaminen (2)**
- **Osallistuminen (1)**
- **Pelisäännöt (1)**

Konfliktien syntymiseen johtaneet merkittävimmät syyt (yhtäläisyydet)

• Työyhteisösovittelu

- Selän takana puhuminen
- Epäasiallinen puhetyyli, aggressiivinen käytös, (johtaminen ja toiminta valtaa käyttäen)
- Kirje tai kirjallinen arvostelu
- Ei tervehditä, selän kääntäminen, kuuntelemattomuus, ei katsekontaktia (Pehrman 2009)

• Vertaissovittelu kouluissa

- Selän takana puhuminen
- Nimittely, haukkuminen, huutelu, ulkonäköön liittyvä vihjailu
- Uhkailu, alistaminen tai pakottaminen ”isomman tai vahvemman oikeudella”
- Ikävää kommentointia tekstiviestein tai netissä
- Eristämistä ja syrjimistä (Gellin & Saarinen 2009)

Konfliktien syntymiseen johtaneet merkittävimmät syyt (erilaisuudet)

- **Työyhteisösovittelu**

- Puhumattomuus
- Sairaslomat
- Poissaolot
- Kotihäirintä
- Omien asioiden hoitaminen työaikana
- Erimielisyydet työn jakamisessa ja pelisäännöt
- Seurataan toisten tekemisiä
- Uusien työtapojen vastustaminen (Pehrman 2009)

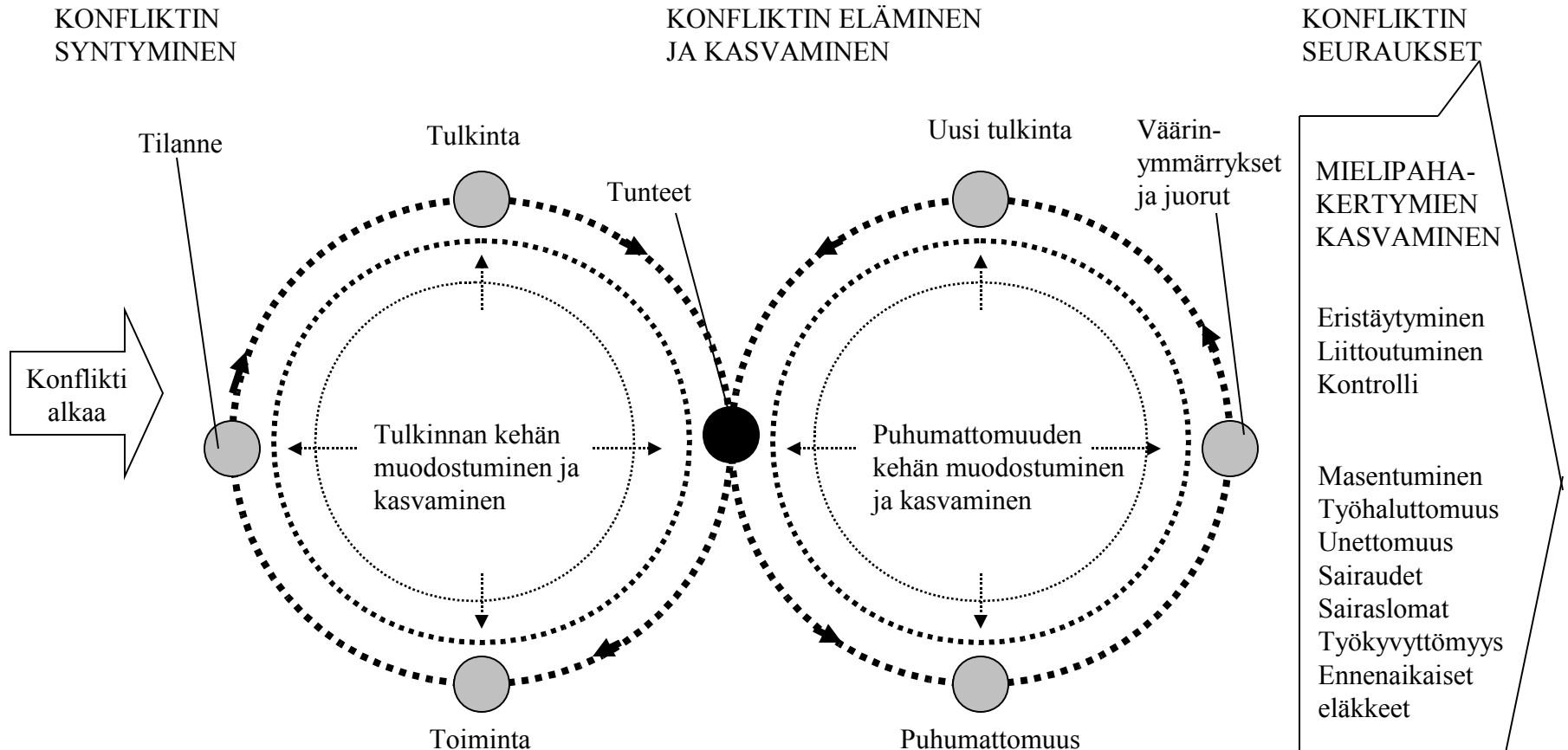
- **Vertaissovittelu kouluissa**

- Puhumattomuus
- ?
- ?
- Pilailupuhelut
- ?
- Pelisäännöt
- Kommentoidaan toisten osaamista
- ?

Konfliktien syntymiseen johtaneet merkittävimmät syyt (erilaisuudet)

- **Työyhteisösovittelu**
 - Seksuaalinen häirintä
 - ?
- **Vertaissovittelu kouluissa**
 - Tönnäminen, läpsiminen, kiinnipitäminen, tappelut ja leikitappelut, jotka kiihtyvät liiaksi, etuilua jonoissa
 - Toisen omaisuuden luvaton lainaamista tai piilottamista (Gellin 2009)

Konfliktin syntyminen, kasvaminen ja eläminen työyhteisössä



Mitä sovittelu on

Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö, sovittelija, auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenettelyn avulla löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Sovittelija ei osallistu erimielisyyden ratkaisuun vaan toimii sovinnon mahdollistajana (fasilitaattorina). Sovittelija ohjaa prosessia, jonka lopputuloksena asianosaiset itse löytävät ratkaisun. Hän ei ole passiivinen vetäytyjä vaan aktiivinen kuuntelija. Sovittelija sallii myös tunteiden käsittelyn, moraalisen pohdinnan ja arvokeskustelun. Sovittelija ei tuomitse, mutta huolehtii kuitenkin siitä, että sopimus on osapuolille kohtuullinen. Sovittelu on tulevaisuuteen suuntautuvaa sosiaalista toimintaa, jolla aktiivisesti etsitään pysyviä myönteisiä ratkaisuja. Sovittelu on oppimisprosessi (SSF, 2008).

Sovittelun teoria ja tausta

Sovittelun teoriatausta Suomessa

**Uusklassinen rikosoikeusajattelu
1960-1970 taitteesta alkaen**

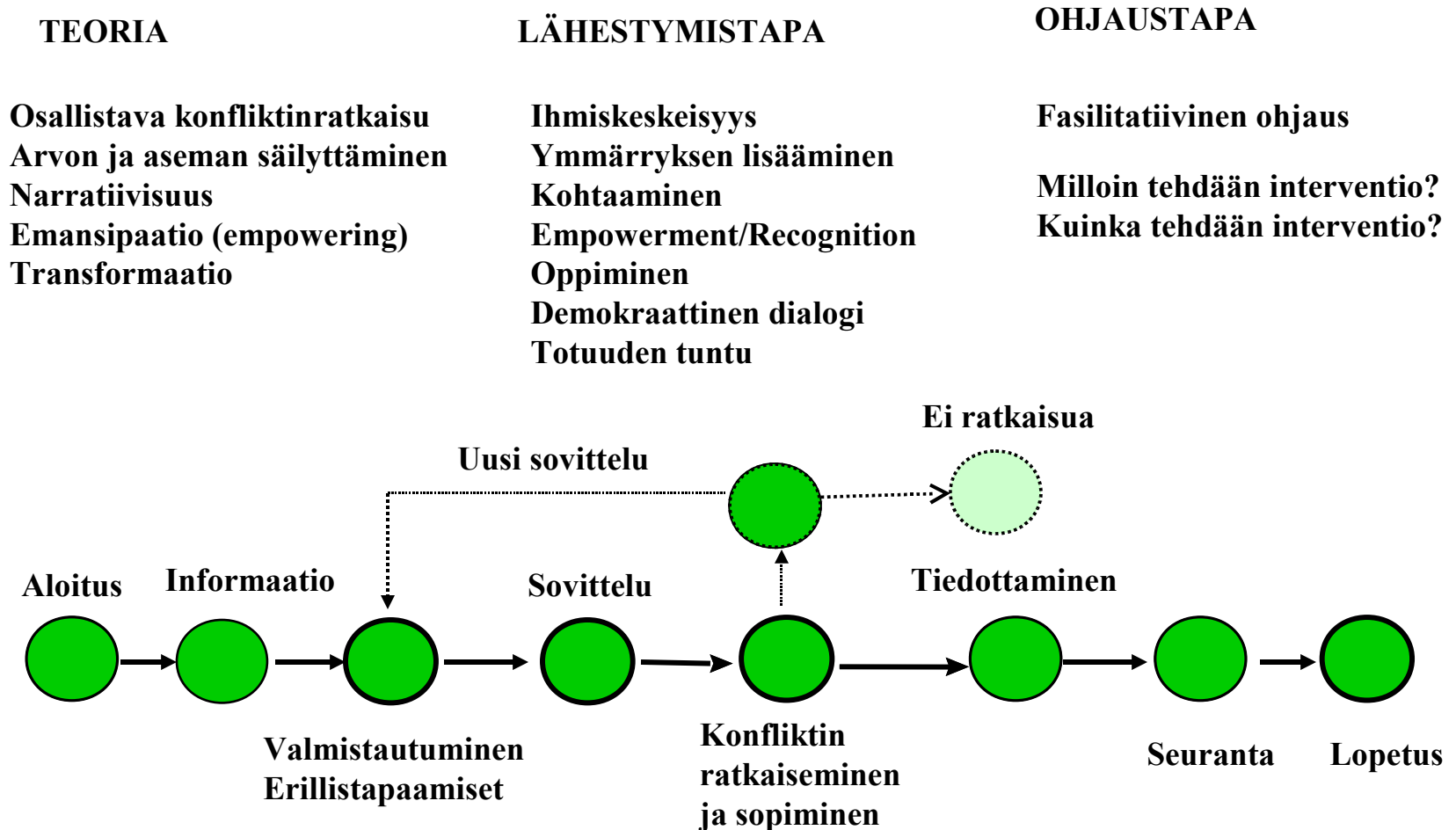
**• Yleistävyys takaisin
painopistealueeksi rangaistuksen
moraalia luovan vaikutuksen
kautta (ennustettavuus,
yhdenvertaisuus, suhteellisuus)**

**Restoratiivinen oikeusajattelu 1983
alkaen = sovittelu**

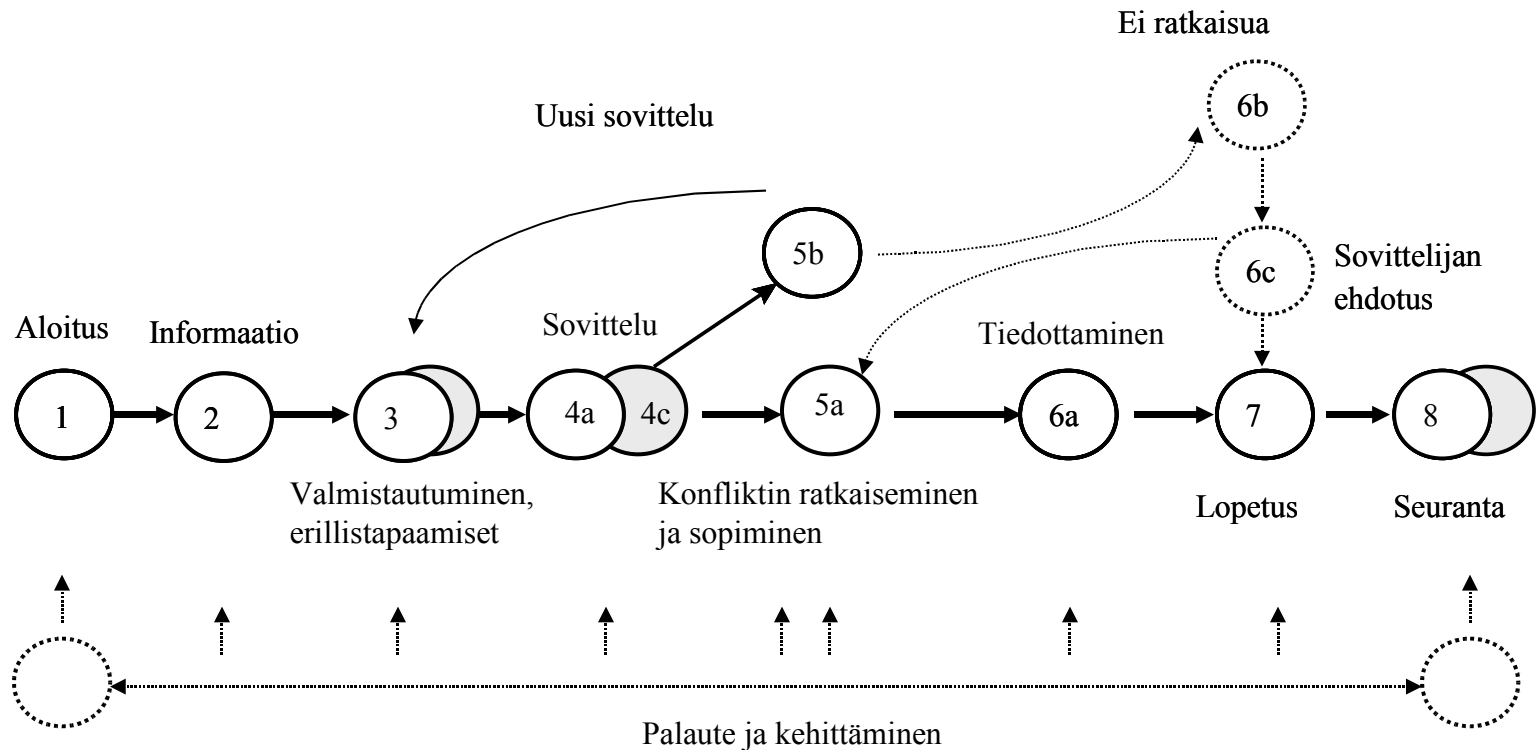
**• Osallistava konfliktinratkaisu
• Reintegraatio ja restoratiiviset
arvot: ihmissuhteiden korjaaminen,
kunnioittava vuoropuhelu,
vastuunotto, anteeksipyyntö, armo,
oppiminen, hyväksyminen)**

Sovitteluprosessi ja oppiminen

Sovitteluprosessi ja sen ohjaus konfliktin ratkaisukeinoina

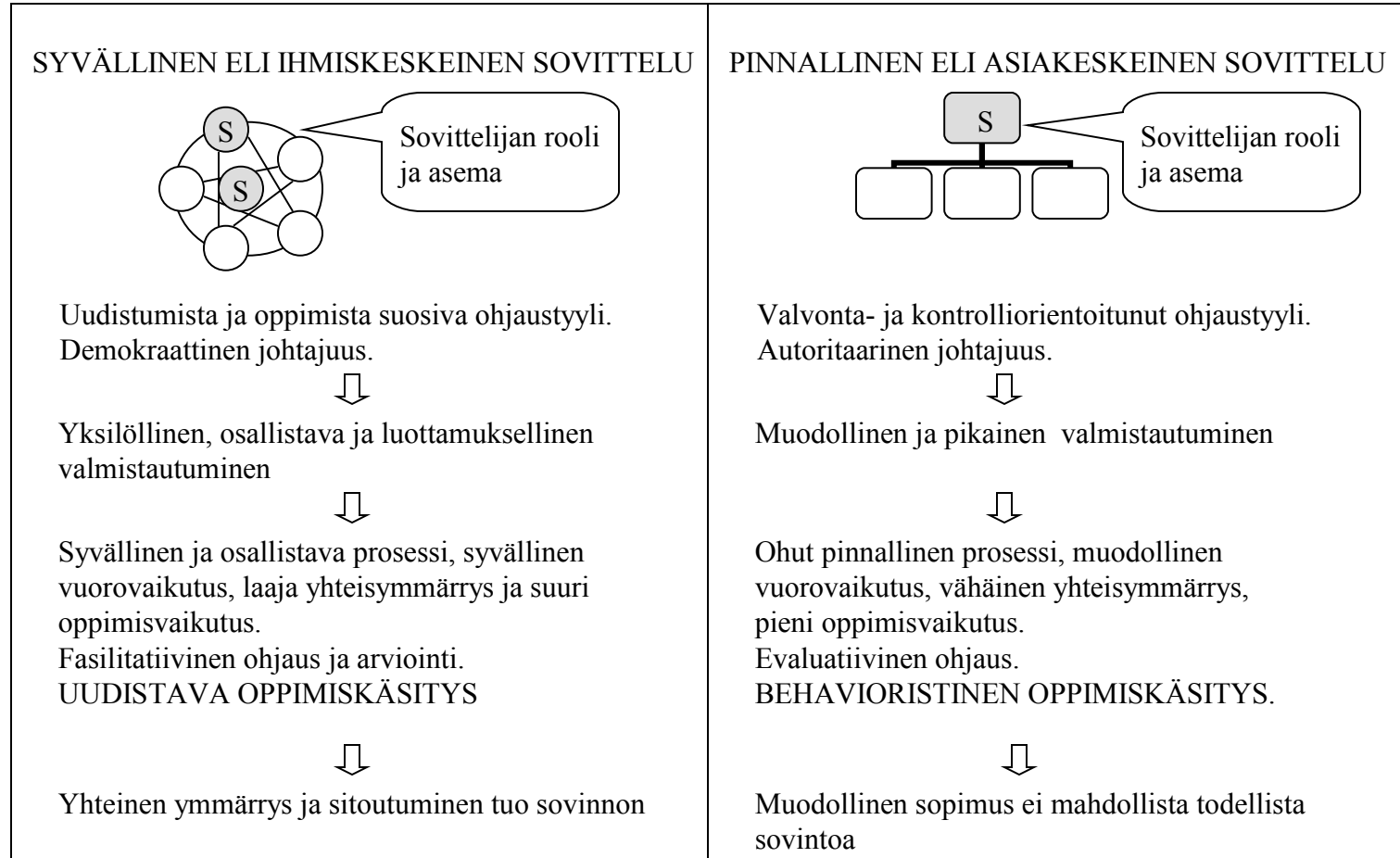


Työyhteisösovittelun vaiheet



Syvällinen ja pinnallinen sovittelu konfliktinratkaisussa

(Vrt. Perusmenetelmät erimielisyyksien ratkaisussa (Domenici & Littlejohn 2001; mukailleen Brunila; Pehrman 2006).



Sovitteluprosessin tavoite ei ole ainoastaan ratkaisu ja sopiminen

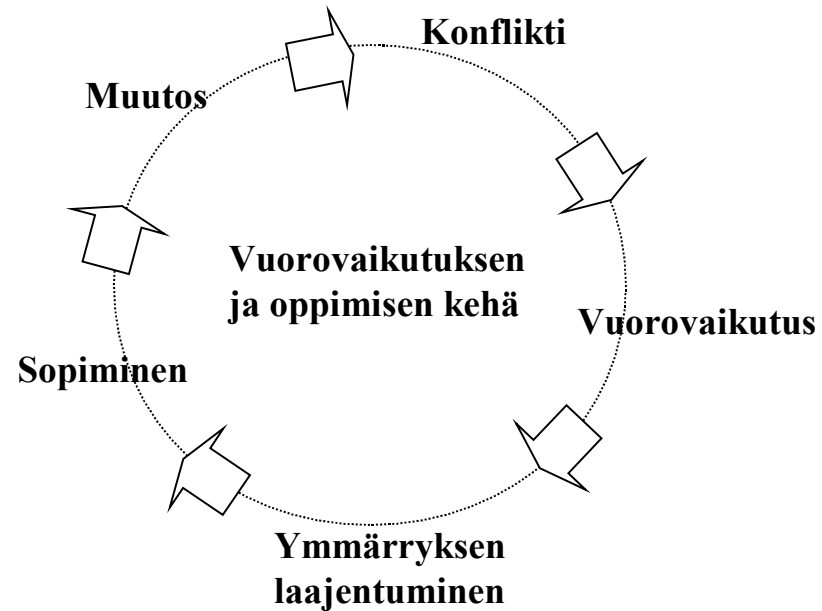
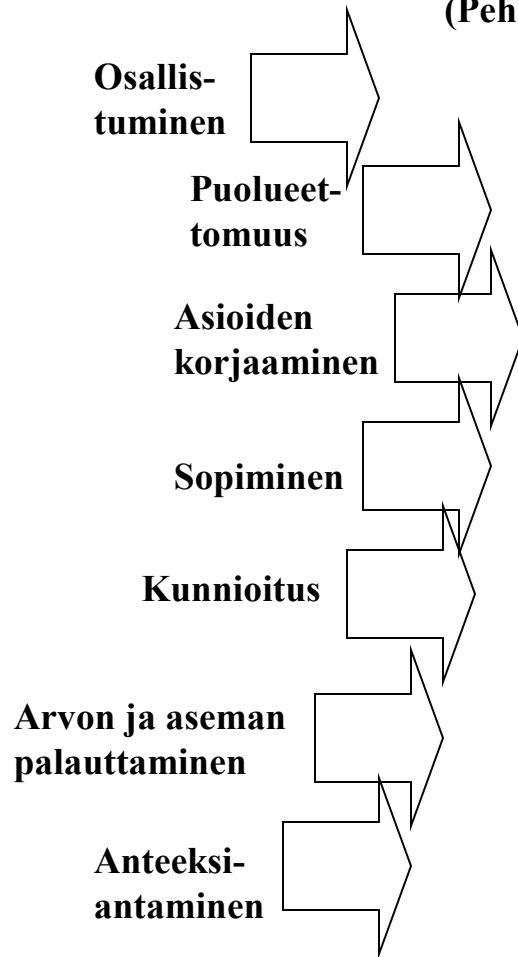
- **Tavoitteena on myös:**
 - **Learning, growing, coopeperating: Oppiminen, kasvu ja yhteistoiminta**
 - **Empowerment: Vahvistaa itsetietoisuutta**
 - **Recognition: Laajentaa valmiutta tunnistaa ja ymmärtää toisten osapuolten tilanteita ja inhimillisiä luonteenpiirteitä** (Domenici & Littlejohn 2001)

Sovittelu on oppimisprosessi

Sovittelussa opitaan:

- **luovaa ongelmanratkaisutaitoa**
- **kokonaisvaltaista ajattelua**
- **erilaisuuden ymmärrystä**
- **sovitteluprosessin johtamista**
- **ryhmytyöskentelyä**
- **rohkeutta**
- **objektiivisuutta**
- **kuuntelutaitoa** (Pehrman 2006)

Restoratiivinen oppiminen - Sovittelun väliintulo ja konfliktin muuttaminen oppimismahdollisuudeksi (Pehrman 2009)



(Vertaa: Ojanen 2000, Poikela & Poikela 1999, Järvinen ym. 2000, Kolb 1984, Mezirow 1995, Mattila 2006, Elonheimo 2002, Johnstone & Van Ness 2007, Zehr 2002, Bush & Folger 1994).

Perspektiivin muutos

- **Aikuisuus on koulu- ja opiskeluvuosina omaksumiemme ja usein vääristyneisiin todellisuuskäsityksiin johtaneiden olettamusten uudelleen arvioinnin aikaa.**
(Mezirow 1995)

Sovittelun 1. käsky

- **Älä anasta lähimmäisesi riitaa, tai muutakaan ihmissuhdeongelmaa itsellesi. Sen sijaan pyri siihen, että kaikilla mahdollisilla keinoilla avustat häntä niin, että hän voi oppia itse ratkaisemaan omat ongelmansa.** (Pehrman 2007)

Soveltuvuus työyhteisöön

- **Sovittelu soveltuu hyvin kaikille: Naisille ja miehille, eri henkilöstöryhmille, kaiken ikäisille, eri koulutustaustojen omaaville, kiusaamista kokeville ja kiusaajiksi syytetyille.**
- **14 tapauksesta 11 saatiin aikaan sopimus**

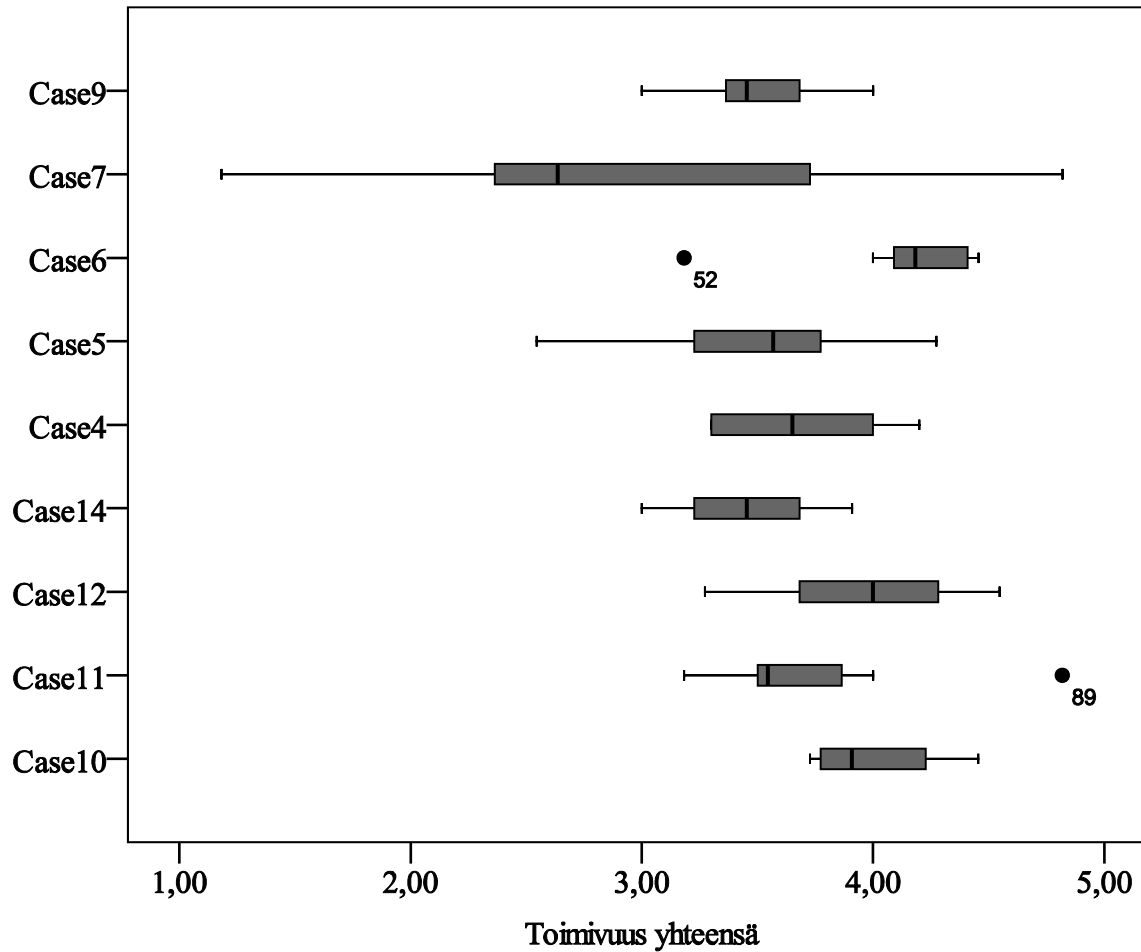
Soveltuvuus työyhteisöön

- **Usein sovittelu koetaan hyödylliseksi myös silloin kun varsinaista sopimusta ei saada aikaan.**
 - *Ristiriitojen ”maadoitus” tuntuu parantaneen työilmapiiriä, ainakin tässä suhteessa sovittelu on ollut toimiva keino.*

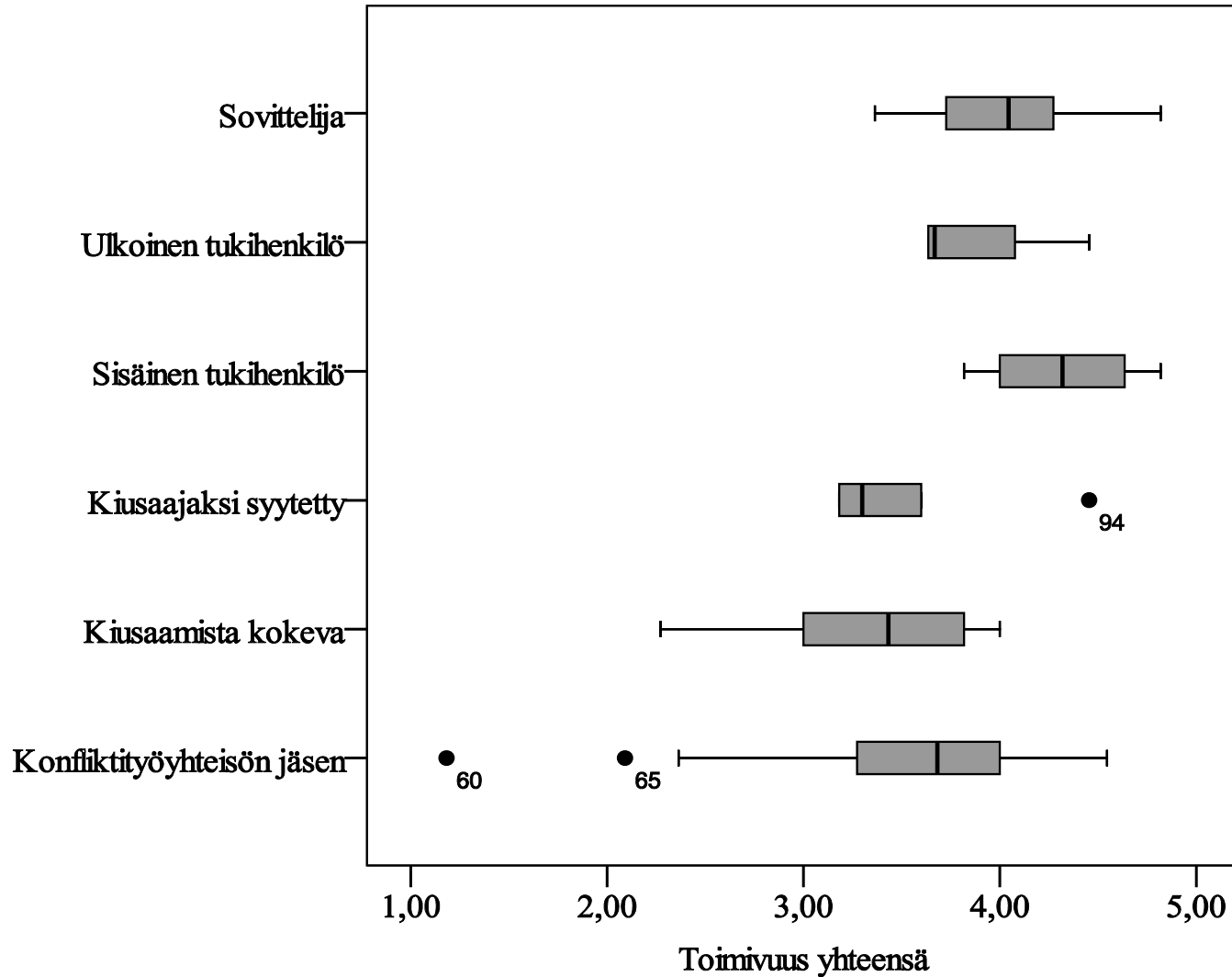
Tyso -tutkimukseen vuosina 2005 -2009 osallistuneiden rooli.

	Frekvenssi	%	Vastaus- %
Konfliktityöyhteisön jäsen	76	64,4	64,4
Kiusaamista kokeva	15	12,7	12,7
Kiusaajaksi syytetty	8	6,8	6,8
Sisäinen tukihenkilö	5	4,2	4,2
Ulkoinen tukihenkilö	4	3,4	3,4
Sovittelija	10	8,5	8,5
Yhteensä	118	100,0	100,0

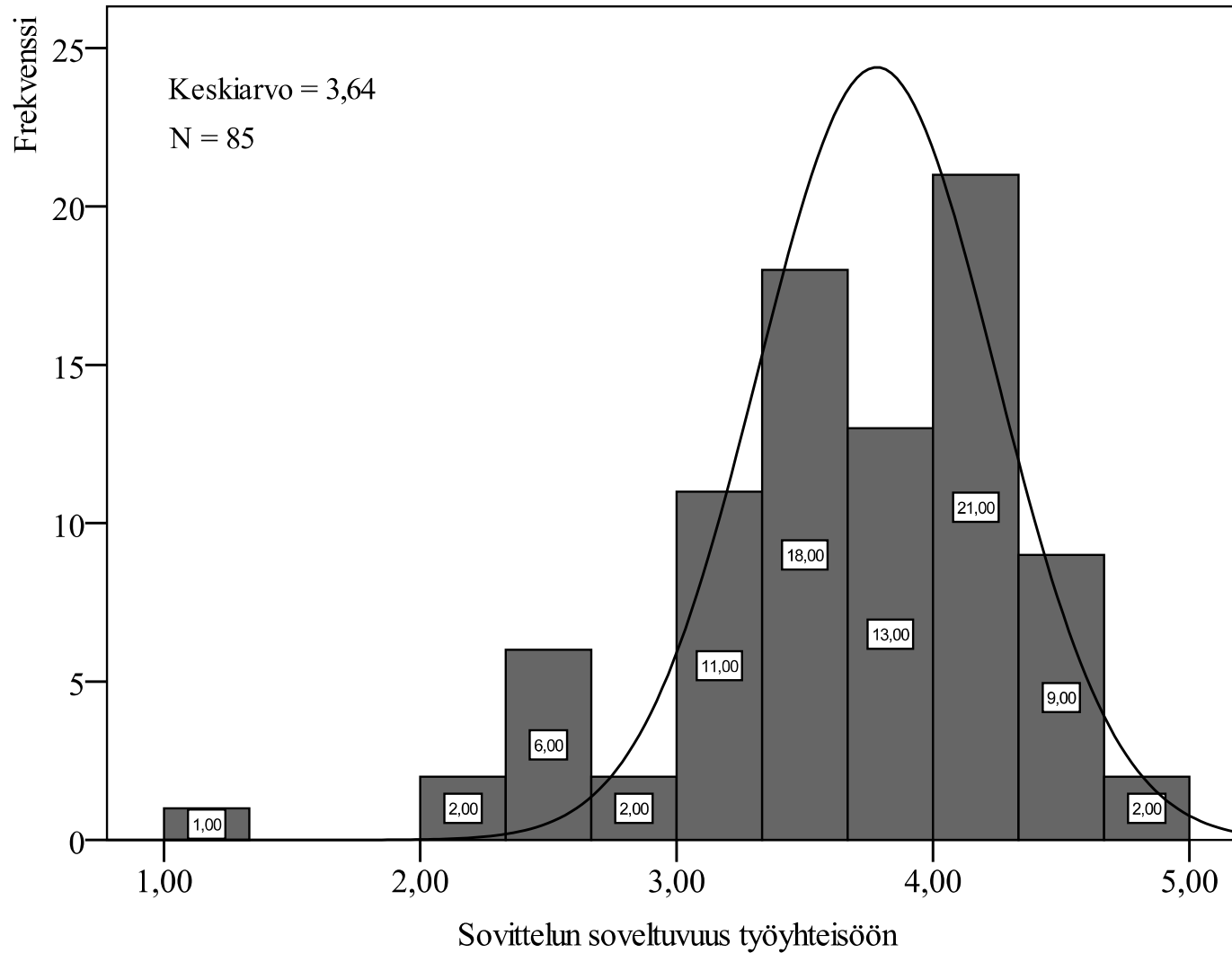
Toimivuus vastaukset yhteensä Tyso- tutkimuksessa 2005 -2009



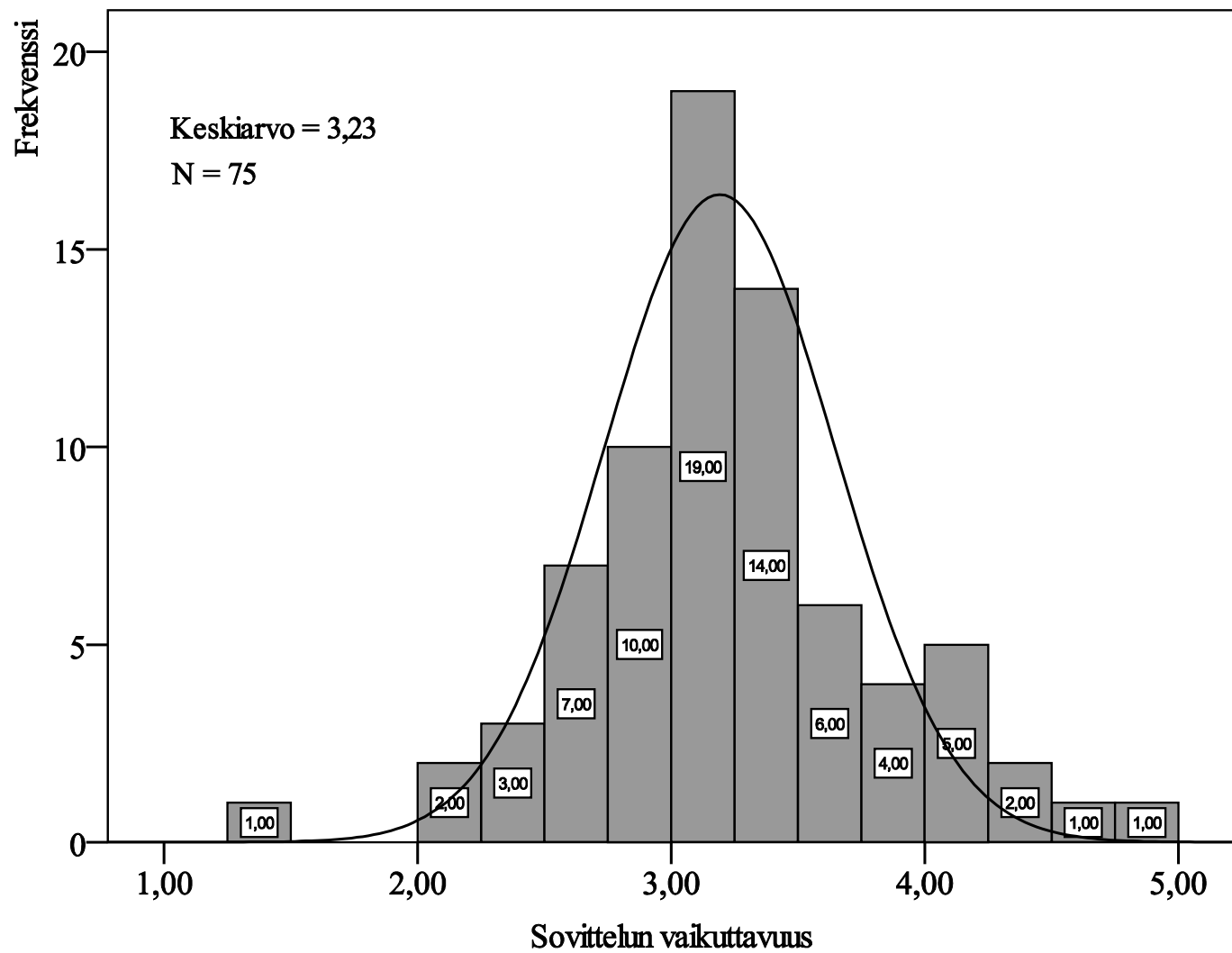
Sovittelun toimivuus sovittelun eri osapuolten arvioimana. Tyso tutkimus 2005 -2009.



Sovittelun soveltuvuus työyhteisön konfliktien ratkaisuun. Tyso –tutkimus 2005-2009.



Sovittelun oppimisvaikutukset työyhteisöissä. Tyso –tutkimus 2005 -2009



Sovittelun oppimiskokemukset työyhteisöissä. Tyso –tutkimus 2005 -2009

Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Ymmärryksen lisääntyminen Vuorovaikutuksen parantuminen Asennoituminen oppimiseen	Perspektiivien laajentuminen Kommunikatiivinen oppiminen Oppimisen tiedostaminen	Uudistava oppiminen Kokemuksellisen oppiminen
Työilmapiirin kehittyminen Tieto sovittelusta	Työn hyvinvoinnin kehittyminen Sovittelun toimivuuden tiedostaminen	Konflikteista oppiminen

Sovittelu ei toimi seuraavissa tilanteissa:

- **Jos joku osapuolista ei ole aidosti sitoutunut sovinnon etsimiseen.**
 - *Rauha on tahdon asia. (Peace is a question of will) Ahtisaari 2008).*
- **Pelko voi estää osallistumisen sovitteluun.**

Mitä tulee muistaa konfliktin ratkaisussa

- **Ei kielteistä palautetta tai arviointia kirjallisessa muodossa!!**
- **Kaikki mukaan sovitteluun!**
- **Sovittelua ei pidä lopettaa kesken jos osapuolten tunteet voimistuvat!**
- **Konfliktia ei voi ratkaista analyysin avulla!**
- **Konfliktia ei voi ratkaista ohjeilla ja valtaa käyttäen!**

Lopuksi:

”Vain ihmiset, jotka voivat rakentaa rauhan, voivat olla konfliktin osapuolia. Ja juuri he ovat vastuussa konfliktista ja sen seurauksista. Heidän pitäisi olla kantamassa vastuuta ja tunnustamassa rauhaa.” (Ahtisaari 2008.)

On hyvä muistaa, että ”Kaikki konfliktit ovat ratkaistavissa” (All conflicts can be resolved). (Ahtisaari 2008.)