

Sovittelijapäivät 20.-21.2025 Tampereen yliopisto

Muistio TYÖPAJA ke 21.5. KLO 9-10.30 luokka A4

Sovun työkalut restoratiivisen esihenkilön arjessa

Asiantuntijoina: **Pia Lappalainen**, konfliktinhallinnan dosentti, Aalto Yliopisto; **Maija Gellin**, FT, erityisasiantuntija, kouluttaja, Suomen Sovittelufoorumi ry; **Seppo Mäki**, työyhteisövalmentaja ja sovittelija, Vidi Oy

Työpajaan osallistui noin 75 henkilöä eli kaikki istumapaikat (69) olivat täynnä ja muutama osallistuja oli seinänvieruksilla seisomassa.

Pia Lappalainen käynnisti työpajan ja avasi työyhteisöjen dynamiikkaan ja johtajuuteen liittyviä tutkimustuloksia. Restoratiivisen johtamisen hyötyjä tarkasteltiin yksilötasolla työarkikokemuksen tai yhteisötasolla toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. Sovitteleva esihenkilötyö tuottaa hyötyjä vähentämällä inhimillistä kärsimystä, jota koetaan psykodynaamisten prosessien rapautuessa. Se on myös tehokas tuottavuuden esteiden purkaja ja näkyy hedelminä sekä tiimi- että koko organisaation tasolla.

Näiden vaikutusten vuoksi johtamisessa on tärkeää pitää mielessä, että monet sellaiset ilmiöt, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja tunnelmaan, ovat vain lyhyemmän aikavälin prosessitasoisia tavoitteita. Ne ovat merkittäviä laatutekijöitä työkokemuksen kannalta, mutta viime kädessä alisteisia organisaatioiden pidemmän tähtäimen mitattaville lopputulemille. Niiden välillä on kuitenkin suora yhteys, mikä selittää, miksi psykologiseen tunnelmaan ja tiimihenkeen kannattaa panostaa.

Johtamiskäyttäytyminen muuntuu tuloksiksi tehokkaimmin restoratiivisia periaatteita hyödyntäen. Tavoitejohtamisen osalta tämä edellyttää tietoista ja johdonmukaista tasapainottelua mukautumaan ohjaamisen (kontrollointi) ja henkilökohtaiseen kasvuun kutsumisen (luottamisen) välillä. Sitouttamisen osalta tasapainottelua vaatii psykologisen turvallisuuden ja vaatimisen välillä liikkuminen. Arkijohtamisessa tämä yhtälö edellyttää ihmissuhdetaitoja, erityisesti vuorovaikutusosaamista, mutta myös perinteistä johtamiskyvykkyyttä (management).

Lukuvinkkejä:

Lappalainen, P. & Juholin, E. (2025). Konfliktinhallintakulttuurin johtaminen strategisena valintana. Julkaisussa Strateginen Viestintä (Ed. Juholin, E. & Rydenfelt, H.), ProCom Academic.

Lappalainen, P.; Saunila, M.; Ukko, J.; Rantanen, H.; Rantala, T. (2024). Diagnosing Leadership: construction and validation of the Leadership Impact Inventory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 294-324.

Lappalainen, P.; Pohjola, M.; Kykyri, Virpi-Liisa (2023). Konfliktit ja sovun johtaminen – loukkaantumisista keskinäiseen psykologiseen turvallisuuteen. *Työn Tuuli*, 1/2023.

Maija Gellin tarkasteli osuudessaan restoratiivisen oikeuden arvoja ja periaatteita. Eurooppalainen restoratiivisen oikeuden kattojärjestö *European Forum for Restorative Justice (EFRJ)* on julkaissut päivitettyt restoratiivisen oikeuden (RJ) arvot ja standardit keväällä 2022. Maija Gellin avasi näitä arvoja ja periaatteita pohtien, miten sovittelijoiden työotteen tulisi näitä lähtökohtia toteuttaa. Restoratiivisen oikeuden ja restoratiivisten menettelyjen on tutkimuksin havaittu tuottavan myönteisiä tuloksia niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. On kuitenkin tärkeää, että restoratiiviset prosessit noudattavat restoratiivisen oikeuden arvoja ja periaatteita, sillä vain silloin voidaan odottaa prosessien tuottavan tutkimusten osoittamia tuloksia.

Gellin korosti sitä, että työyhteisöjen näkökulmasta konfliktien hallinta ja käsittely eivät saisi kiinnittyä pelkästään menetelmäosaamiseen, kun konflikti on jo tapahtunut vaan kyse on restoratiivisen toiminta- ja johtamiskulttuurin systemaattisesta rakentamisesta työyhteisön toiminnan lähtökohdaksi. Maija Gellin viittasi väitöstutkimuksensa tulokseen, jonka mukaan restoratiivisen yhteisön toimintakulttuurin elementit rakentuvat restoratiivisesta ajattelutavasta, osallisuuden ymmärtämisestä restoratiivisesta näkökulmasta ja lopulta myös eritasoisten arjen ristiriitojen ja konfliktien mahdollisimman varhaisesta käsittelystä restoratiivisen sovitteluprosessin avulla. Evääksi osallistujille Gellin avasi väitöstutkimuksestaan nousseen pohdinnan siitä, mitä elementtejä restoratiivinen ajattelu sisältää ja miten näitä voi jokainen toimija tarkastella suhteessa omaan ajattelutapaansa. Restoratiivisen työotteen vahvistaminen alkaa on oman ajattelutavan muutoksesta, totesi Gellin osuutensa päätteeksi.

Linkit lisätietoihin:

- RJ arvot: <https://www.euforumrj.org/values-restorative-justice>
- RJ standardit: <https://www.euforumrj.org/standards-good-restorative-justice-practice>
- Gellin M. 2019 väitös: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-173-6>

Seppo Mäki päätti työpajan puheenvuorolla, joka käsitteli mahdollisuuksien oivaltamista ja restoratiivista johtamista sovittelun näkökulmasta. Esityksen otsikko oli: "*Olla oikeassa vai onnistua!*"

Tähän ajatukseen kiteytyy keskeinen haaste: miten konflikti nähdään ja miten siihen asennoidutaan. Johtaessa vaikeiden tilanteiden keskellä voi valita — haluaako oppia ja onnistua hyödyntämällä konfliktien tarjoamat mahdollisuudet, vai jäädäkö oikeassa olemisen tuomaan näennäiseen turvaan. Tämä valinta voi kuitenkin maksaa paljon: mahdollisuuksien, kunnioituksen – ja pahimmillaan koko joukkueen – menettämisen.

Eryteisesti Mäki korosti sitä, että ihmisten reaktiot pohjautuvat yksilöllisiin, ainutkertaisen kokemusten, persoonan ja kasvatuksen muovaamiin selviytymismalleihin ja uskomuksiin. Näistä syntyy automaattisia toimintatapoja, joiden kautta reagoimme hyvin eri tavoin. Koska kukaan ei voi elää toisen elämää, ihmisten käyttäytyminen näyttäytyy usein haasteellisena.

Siksi pelkkä tulkinta tai oletus ei riitä – ei se, että *luulen tietäväni* mitä tapahtuu. Tarvitaan rohkeutta, kiinnostusta ja avointa mieltä kysymiseen ja kuulemiseen.

Aidon kohtaamisen välineet voivat yllättää tai jopa pelottaa. Juuri ne – vahvat tunteet, reaktiot, ilmeet, epäonnistumiset ja käsittelemättömät riidat – ovat kuitenkin niitä välineitä, joita konflikti meille tarjoaa. Niitä ei pidä vältellä, vaan niihin kannattaa suhtautua ammattilaisella uteliaisuudella ja oppijan asenteella.

Seppo Mäen puheenvuoro päättyi kulttuurimme suureen haasteeseen: puhumattomuuteen. Se vahvistaa oletuksiin ja tulkintoihin pohjautuvaa sisäistä puhetta, mutta estää aidon ja rohkean kiinnostuksen syntymistä. Samalla se sulkee oven ymmärrykseltä, yhteydeltä ja levollisuudelta, jotka voivat syntyä vain aidossa kohtaamisessa.

Lopuksi

Vetäjien näkökulmasta työpaja oli onnistunut vaikkakin hyvin tiivis tietopaketti, joka antoi osallistujille eväitä tarkastella omaa työyhteisösovittelutyötään ja yhtä lailla myös johtamisen työtapaansa restoratiivisesta näkökulmasta. Lämmin kiitos osallistumisesta!

Välittömässä palautteessa työpajan jälkeen kiiteltiin työpajan antia erinomaiseksi. Työpajan asiantuntijoihin voi olla yhteydessä sähköpostitse:

Pia Lappalainen: pia.lappalainen@aalto.fi

Maija Gellin: maija@gellin.fi

Seppo Mäki: seppo.maki@vidi.fi



Pia Lappalainen

Pia Lappalainen on tekniikan tohtori ja englannin opettaja, joka toimii suorituksen johtamisen ja työyhteisön konfliktinhallinnan dosenttina Maanpuolustuskorkeakoulussa ja suorituskyvyn johtamisen ja esihenkilöviestinnän dosenttina LUT-yliopistossa. Hän on Aallon lehtori ja Aalto University Executive Educationin senior advisor, sekä HY+:n Työyhteisösovittelun ohjelmajohtaja.



Maija Gellin

Maija Gellin, FT, KM, Yhteisöpedagogi, on toiminut kasvatusta ja opetusalan restoratiivista lähestymistapaa ja sovittelua edistävän SSF:n [VERSO-ohjelman](#) käynnistäjänä, kehittäjänä, tutkijana ja kouluttajana yli 25 vuoden ajan. Gellin väitteli filosofian tohtoriksi 2019 aiheenaan *Restoratiivinen lähestymistapa ja sovittelu peruskoulukontekstissa*. Hän on työskennellyt aiemmin sovitteluohjaajana ja vapaaehtoisena sovittelijana rikos- ja riita-asioiden sovittelupalveluissa. Lisäksi hän on suorittanut Helsingin yliopiston työyhteisösovittelun erityisasiantuntijakoulutuksen ja toiminut työyhteisösovittelijana. Gellin on [EFRJ:n](#) hyväksymä kouluttaja. V. 2023 hän toteutti Oulun yliopiston post doc tutkijana restoratiivisen lähestymistavan koulutukset Inarin saamelaiskeskuksessa yhteistyössä Giellagas-instituutin kanssa. Hän kouluttaa restoratiivista lähestymistapaa ja sovittelun taitoa Helsingin ja Lapin yliopistoissa sekä mm. seurakunnissa ja työterveyden huollon piirissä.



Seppo Mäki

Seppo on pastori, konsultti, valmentaja, kouluttaja, puhuja, coach ja työnohjaaja, jolla on vahva kokemus sovittelusta ja yhteistyön kehittämisestä eri organisaatioissa. Hän on kouluttanut ja valmentanut johtajia, esihenkilöitä, HR-ammattilaisia, luottamushenkilöitä ja työsuojelun asiantuntijoita rakentamaan toimivaa vuorovaikutusta ja ratkaisemaan ristiriitoja.

Erytisoaminen: Sovittelu ja sovittelukoulutus; Tiimien rakentaminen ja yhteistyön kehittäminen; Johtamisen ja esihenkilötyön valmennus; Työnohjaus ja coaching.