# SOVITTELUMALLI, SUOMEN OLYMPIAKOMITEA

Työryhmä: Tapani Frantsi, Anna Sorainen, Hanni Nevas
Olympiakomitean tiimi
Eija Alaja, Kirsi Hämäläinen, Pekka Nikulainen ja Ulla Nykänen

# Projektityön tavoitteet

Tavoitteena on luoda Olympiakomitealle ja suomalaiselle urheiluyhteisölle ammattimainen sovittelumalli, joka:

- tukee turvallisen toimintakulttuurin kehittämistä myös haastavimmissa konfliktitilanteissa
- varmistaa, että urheiluyhteisössä toteutuu nopea, johdonmukainen, tasalaatuinen ja inhimillinen toimintatapa puuttua haastaviin ristiriitatilanteisiin
- minimoi vakaviksi eskaloituvien tapausten määrän ja niiden käsittelyn julkisuudessa
- varmistaa riittävän osaamisen, koulutuksen ja sovitteluverkoston työn tekemiseen
- tukee Olympiakomitean strategian mukaista vastuullisuusohjelmaa ja arvoja

# Eteneminen

- Konflikti, konfliktin tunnistaminen ja konfliktitilanne
- Sopimisen edistäminen ja sovittelu
- Sovittelumalli ja mallit liikuntaorganisaatioissa
- Sovittelun periaatteet
- Kolmiportainen malli
- Sovittelijaverkosto
- Minäkö sovittelija?
- Nostot salissa ja zoomissa

# Konflikti?

- Ristiriita
- Pitkään yhteistyötä vaikeuttanut kahnaus, riita tai erimielisyys
- Epäasiallinen toiminta ja/tai käytös
- Laajentunut syvä konflikti

Näkyvä

Näkymättömissä

Konflikti kahden henkilön, useamman henkilön tai ryhmittymän välillä

# Sopimista vaativa tilanne

- Olet ehkä ollut liikunta/-urheiluelämän tilanteessa, jossa on ollut kyse konfliktista tai epäasiallisen käytöksen tilanteesta, jonka kohdalla **olisi pitänyt pysähtyä hetkeksi ja toimia sopimista edistävällä tavalla.**
- Eli tämä on epätyydyttävän tilanteen pohdinta: tilanteeseen **EI TARTUTTU** tai sitä **EI OSATTU** käsitellä vaikka olisi tarve olisi ollut ilmeinen. Mikäli et löydä epätyydyttävää tilannetta muististasi voit ottaa sellaisen johon tartuttiin.

Tilanne, joka olisi Vaatinut…

# Konfliktin merkit?

Yhteisö

- Puhumattomuus
- Avoin riitely tai nahistelu
- Selän takana puhuminen
- Tarkoituksellinen hidastelu toimenpiteissä ”italialainen lakko”
- Etäisyyden pitäminen/luominen
- Kiusaaminen
- Pilkallisuus ja tai piiloaggressiivisuus
- Haluttomuus toimia yhteistyössä

Yksilö

- Heikko keskittyminen
- Epävarmuus
- Unettomuus
- Stressi
- Paineen tunne
- Uupumisoireinen väsymys

Työ ja tuottavuus

- Viestintä ei toimi
- Työn sujuvuus hidastuu
- Luovuus heikkenee
- Hitaus
- Virheet
- Asiakaspalaute

# Työyhteisön ongelmakierre

Lähde: Pekka Järvinen esimiestyö ongelmatilanteissa 2014

# OIKEUS VS SOPIMINEN

# Sovittelua ja sovittelijoita

**Rikos-/riitasovittelu**

**Yhteisösovittelu/sopiminen**

**Työyhteisösovittelu**

Evaluatiivinen sovittelija

Fasilitatiivinen

Restoratiivinen

Vapaaehtoinen rikos-/riitasovittelija

Vertaissovittelija

Ammattisovittelija

# Vertaissovittelu koulussa

https://sovittelu.com/vertaissovittelu/

# Mistä kyse Restoratiivisessa sovittelussa?

- **Oikeus ja myös velvollisuus** osallistua ilmenneiden konfliktien käsittelyyn ja ratkaisemiseen
- Asianosaiset **sopivat itse** sovittelijan avustamana sen mistä on kyse ja mitä sovitaan
- Sovittelija toimii keskustelun ja sopimisen edistäjänä, määrittelemättä sitä mistä on kyse ja mistä sovitaan.
- Menetelmä on kansainväliseen ja kotimaiseen vertaisarvioituun tutkimukseen perustuva.

# Esimerkkejä urheiluyhteisön nykyisistä käytännöistä ja ohjeistuksista

- Liikunnan ja urheilun yleisiä eettisiä periaatteita, ohjelmia, palveluita, koulutuksia ja tutkimuksia
  - Suomen Olympiakomitea (mm. Reilu peli ja Vastuullisuusohjelma), lajiliitot, alueorganisaatiot
  - SUEK
  - Suomen Valmentajat ry, Suomen Ammattivalmentajat, muut ammattiliitot
- Seuroille suunnattuja palveluita
  - Ohjeistukset seurojen arvokeskusteluun sekä seurojen ohjaukseen ja valmennuksen linjauksiin
  - Tähtiseura: seuratoiminnan laatujärjestelmä
  - Kyselyt, epäasiallisen käytöksen ja häirinnän palautemahdollisuus
- Ennaltaehkäisevän toiminnan ohjeistukset
  - Esim. *Lupa välittää, lupa puuttua* (OK, 2017)
- *Et ole yksin* -palvelu yhteistyössä Väestöliiton kanssa

# Sovittelun haasteet urheiluyhteisössä

- eri lajien kulttuurit, perinteet ja käytänteet ovat hyvin erilaisia
- järjestelmässä on useita eri tasoja lasten ja nuorten harrastustoiminnasta ammattiurheiluun
- toiminnassa on mukana vapaaehtoisia ja vanhempia, joita ohjeistukset, palvelut ja koulutus eivät välttämättä tavoita
- konfliktinratkaisun käytänteet ja ammattimaisuus vaihtelevat lajien ja tapausten välillä suuresti
- kentältä nousevat tapaukset tulevat esiin satunnaisesti esiin ja osa tapauksista on päätynyt julkisuuteen, vaikka ne olisi voitu käsitellä varhaisemmassa vaiheessa
- sovittelua on tehty, ja tehdään jo nyt, monilla tasoilla

# Rajaus

Sovittelu

Sopiminen

Ennaltaehkäisy

# Sovittelun periaatteet

- Luottamuksellisuus
- Puolueettomuus
- Turvallisuus
- Läpinäkyvyys
- Tasapuolisuus
- Vuorovaikutteisuus
- Kuulluksi tuleminen, arvostus
- Tunteiden ja tarpeiden huomioiminen
- Aktiivinen toimintatapa, oppimiseen kannustaminen
- Kiireettömyys, aika

| | Kriteerit | Toimintatapa | Toimija |
|---|---|---|---|
| Ensimmäinen taso: ***Me ratkaisemme*** | Konfllkti on varhaisessa vaiheessa, mutta osapuolet eivät pystysitä ratkaisemaan. Tilanne on kuitenkin ratkaistavissa organisaation sisällä. | Ohjattu sopiminen yhteisön sisällä | Urheiluorganisaation sisäiset vastuutahot: neutraalit toimijat, jotka ovat tapauksessa **riippumattomia**. |
| Toinen taso: ***Yhteisösopiminen*** | Sisäisistä yrityksistä huolimatta konfliktia ei ole saatu ratkaistua tai se nousee esiin ponnisteluista huolimatta. | Urheiluorganisaation edustaja etsii sivuilta (uusi sivu tai sivusto) sopivan sovittelijan tai ottaa yhteyttä ensisijaisesti liittoon, alueeseen tai Olympiakomiteaan, tai toissijaisesti paikalliseen sovittelutoimistoon. | **Ulkopuolinen** urheiluyhteisön oma tai yhteisön ulkopuolinen **riippumaton sovittelija** (OK, liitot, alueorganisaatiot, sovittelutoimistot). |
| Kolmas taso / laaja sovitteluprosessi: ***Sovittelu*** | Tapausta ei ole saatu ratkaistua aiemmilla tasoilla tai tapaus on niin vaikea tai vakava, että se vaatii ammattimaisen, kokonais- valtaisen sovitteluprosessin. | Osapuolet ohjataan tai velvoitetaan sovitteluprosessiin. Organisaation tai seuran edustaja ottaa yhteyttä OK:n sovittelukoordinaattoriin, jonka kanssa valitaan sopiva sovittelija. | Urheiluorganisaatioiden **ulkopuolinen ammattisovittelija**. |

# Olympiakomitean kolmitasoinen sovittelumalli

(projektitiimin ehdotus)

# Sovittelun kriteerit - “Me ratkaisemme”

**Kriteerit**

- Asiaa ei ole saatu ratkottua osapuolten kesken normaalissa vuorovaikutuksessa (keskustelut eivät johda tulokseen, taustalla voi olla pitkiä viestiketjuja eri kanavissa, sävy on muuttunut riitaisaksi).
- Asia ei ratkea esimiehen, päävalmentajan tai joukkueenjohtajan avulla.
- Joku osapuolista tuo kiistanalaisen asian esille esimiehelle, toiminnanjohtajalle ja/tai hallituksen jäsenelle, joka käynnistää 1. tason sovitteluprosessin.

**Esimerkit**

**Case 1**: Valmentajien välillä vallitsee erimielisyys urheilijoiden sijoittamisesta eri joukkueisiin.

**Case 2**: Joukkueurheilija ei vanhemman mielestä saa tarpeeksi peliaikaa.

**Case 3**: Toimistotyöntekijöiden ja/tai seuran vapaaehtoistyöntekijöiden välillä on konflikti töiden epätasaisesta jakautumisesta.

# Sovittelun kriteerit - “Yhteisösopiminen”

**Kriteerit**

- Epäkohta tai häirinnän kokemus on tullut organisaation sisällä ja/tai yhteisössä esiin ja sitä on yritetty ratkaista sisäisesti, siinä onnistumatta.
- Häiritsevä toiminta on sisäisistä toimenpiteistä ja yrityksistä huolimatta jatkunut pitkään.
- Organisaation vastuuhenkilö tai hallitus on todennut, etteivät sisäiset toimenpiteet (keskustelut, varoitukset ja varhainen puuttuminen) ole riittäviä keinoja päästä asiassa eteenpäin. On todettu tarve ulkopuoliseen tukeen tilanteen käsittelyssä.

**Esimerkit**

**Case 1:** Seuran päätoimisen työntekijän toiminta on ollut epäasiallista kohdistuen harrastajiin ja kollegoihin. Konfliktia on yritetty ratkaista sisäisin keinoin siinä onnistumatta. Jäsenistöstä on otettu yhteys lajin alueorganisaatioon ja pyydetty apua.

**Case 2**: Organisaation hallituksen ja jäsenistön välille on syntynyt luottamusta nakertavia erimielisyyksiä, joita ei ole pystytty sisäisesti ratkaisemaan. Vuosikokoukset ovat riitaisia valtataisteluja. Hallitukset vaihtuvat ja osapuolet toimivat toistensa selän takana. Osapuolten välillä on käyty neuvotteluja, jotka eivät ole johtaneet työrauhaan. Osapuolet ovat päättäneet pyytää riippumatonta osapuolta edistämään yhteistyön rakentumista.

# Sovittelu kriteerit - “Sovittelu”

**Kriteerit:**

- Yhteisössä pitkään jatkunutta konfliktia ei ole saatu ratkaistua organisaation sisällä yrityksistä ja ulkopuolisesta riippumattomasta avusta huolimatta.
- Anonyymin kanavan kautta ilmoitettu vakava tapaus on jäänyt käsittelemättä ja tuotu esille seuraavalla tasolla (esim. liitossa tai Olympiakomiteassa).
- Konflikti on syventynyt, uhkaa laajeta ja/tai kuormittaa jo koko työ- tai seurayhteisöä.
- On olemassa merkkejä siitä, että konflikti on etenemässä juridiselle tasolle ja/tai julkisuuteen.

**Esimerkit**

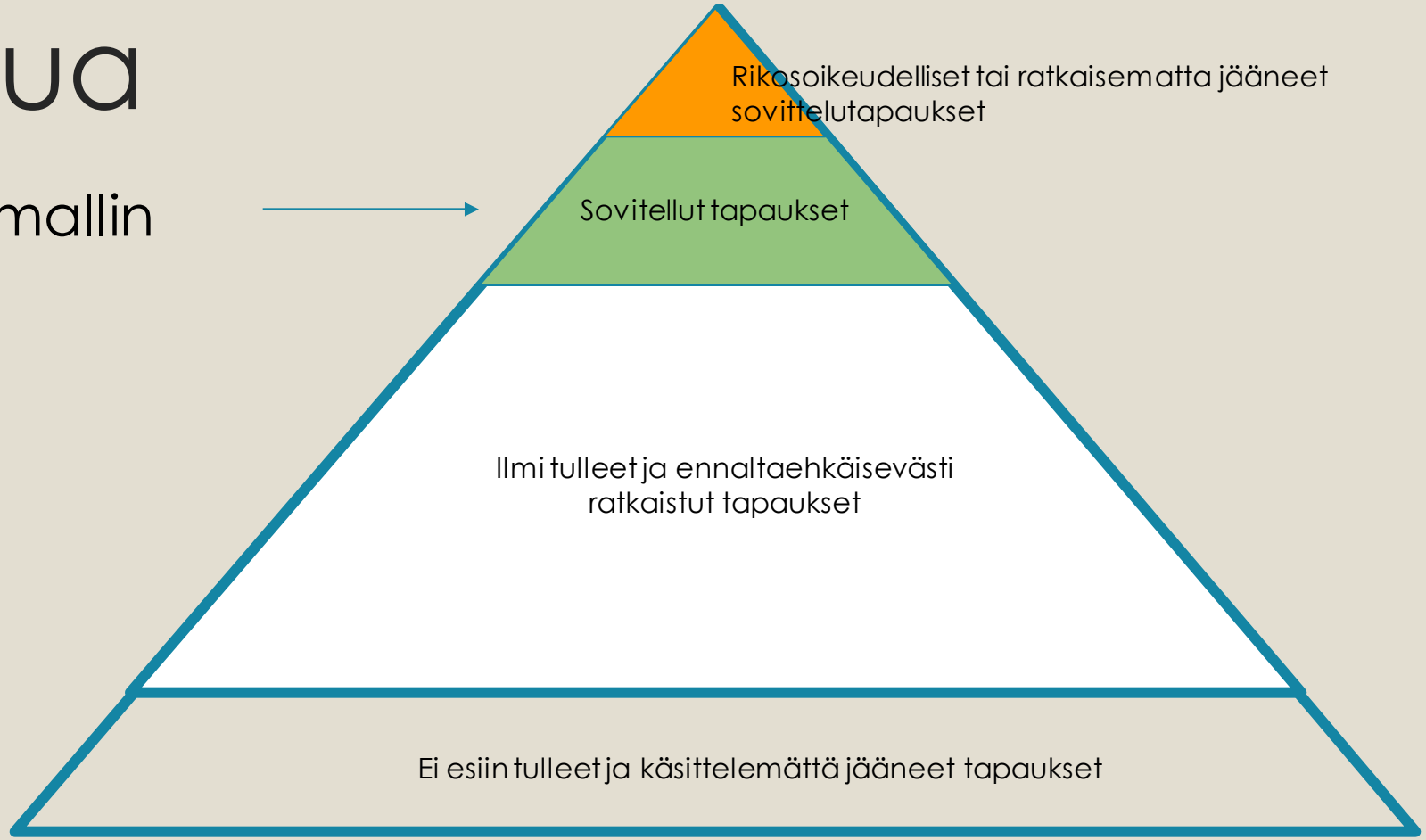
**Case 1**: Työyhteisössä tai seurassa kahden henkilön välit ovat äärimmäisen tulehtuneet. Henkilöt eivät suostu kommunikoimaan keskenään ja konfliktin vuoksi koko yhteisö voi huonosti ja kaikkien työt kärsivät. Tilanteen vuoksi 10 hengen työyhteisöstä kolme on sairauslomalla työuupumuksen takia.

**Case 2**: Joukkue valmentajineen on ajautunut umpikujaan pitkään jatkuneiden konfliktien seurauksena. Taustalla on myös julkinen arvostelu koskien valmentajan epäasiallista käytöstä.

**Case 3**: Organisaation hallituksen jäsen on käyttäytynyt pitkään epäasiallisesti ja häiritsevästi työntekijöitä ja muita toimijoita kohtaan. On kyse työsuojelutapauksesta, joka kuitenkin ensin halutaan sovitella organisaation sisällä. Riski konfliktin laajenemisesta julkiseksi on suuri.

# Sovittelumalli osana konfliktien ratkaisua

Sovittelumallin tasot 1-3



# Sovittelun vaiheet - “Me ratkaisemme”

1. **Aloitus**: Ilmoituksen saanut tai sovittelun itse käynnistävä taho kutsuu osapuolet keskusteluun puhelimitse tai sähköpostilla. Osapuolille annetaan tarpeenmukainen taustoitus.

2. **Ratkaisukeskustelut**
   1. Sovitteleva **työ- tai seurayhteisökeskustelu** seuran neutraalin toimijan johdolla: yksilölliset kuulemiskeskustelut (esim. puhelimitse), yhteinen sovitteleva keskustelu, sovitut asiat lähetetään sähköpostiin (osapuolina esim. valmentajat tai muu seuraväki) *Esimerkkicase: valmentajien välinen konflikti urheilijoiden sijoittelusta joukkueisiin*
   2. Ns. **kolmikantakeskustelu** seuran neutraalin toimijan johdolla: yhteiskeskustelu, jossa kuullaan kaikkia osapuolia ja sovitaan yhteiset toimintatavat ja toimenpiteet (osapuolina esim. urheilija, urheilijan vanhempi, valmentaja) *Esimerkkicase: joukkueurheilija ei vanhemman mielestä saa tarpeeksi peliaikaa tai pääse kilpailevaan kokoonpanoon*

# Sovittelun vaiheet - “Yhteisösopiminen”

1. **Aloitus**: Organisaatiosta otetaan yhteys Olympiakomiteaan, liittoon tai alueorganisaatioon, tai toissijaisesti paikalliseen sovittelutoimistoon. OK, liitto tai alueorganisaatio antaa tapauksen sovittelusta vastaavalle henkilölle, joka haastattelee ilmoituksen tehneen osapuolen sekä toisen osapuolen ja määrittää tämän perusteella tilanteen vakavuuden. Mikäli toteaa tapauksen asettuvan tasolle 2 etenee **yhteisösopiminen** -prosessiin.
2. OK:n, liiton tai alueen **sovittelija haastattelee** tapauksen osapuolet (kasvotusten, puhelimitse tai videoyhteydellä) ja ehdottaa sopimistilaisuutta osapuolten välille
3. Sovittelijan johdolla käydään **sopimiskeskustelu** osapuolten välillä. Sovittelija kirjaa tilaisuudessa sopimuksen eri osapuolten välillä.
4. Sovittelija soittaa **seurantapuhelun** n. 3-6 viikon päästä keskustelussa sovituille henkilöille, jolloin osapuolet tulevat kuulluiksi tilanteen etenemisestä.
5. Mikäli tilanne on edennyt sopimuksen mukaisesti prosessi päättyy.
   Mikäli tilanne ei ole edennyt sovittelija ehdottaa organisaatiolle, että tapaus viedään Olympiakomitean sovittelumallin tasolle 3, urheiluyhteisön ulkopuolisen ammattilaisen soviteltavaksi.

# Sovittelun vaiheet - “Sovittelu”

1. **Aloitus**: OK:n, alueen tai liiton sovittelusta vastaava henkilö arvioi hänelle ilmoitetun tapauksen ja määrittää tilanteen vakavuuden sellaiseksi, jossa tarvitaan sovittelun laajin prosessi. Henkilö valitsee yhdessä sovittelukoordinaattorin kanssa OK:n ammattilaisverkostosta ulkopuolisen sovittelijan, jolla ei ole suoraa kontaktia kyseiseen yhteisöön eikä tunne henkilökohtaisesti osapuolina olevia henkilöitä
2. Sovittelun osapuolille ilmoitetaan sähköpostitse sovittelun alkamisesta ja sovitaan aika **infotilaisuudelle**, jossa kerrotaan sovittelun tavoitteista, kulusta ja aikataulusta. Jos osapuoli ei halua mukaan prosessiin, sovittelija käy kahdenkeskisen keskustelun tavoitteenaan saada osapuoli mukaan.
3. Sovittelija tapaa kaikki osapuolet **kahdenkeskisissä yksilökeskusteluissa**. Tapaamiset sovitaan toteuttaviksi mahdollisimman pian, 1-3 viikon päähän infotilaisuudesta.
4. Osapuolten yhteinen **sovittelukeskustelu** järjestetään pian yksilötapaamisten jälkeen. Keskustelun lopputuloksena osapuolet tekevät **sopimuksen**, johon kirjataan tavoite ja tavat ratkaista konfliktitilanne.
5. Sovittelukeskustelun lopuksi sovitaan noin 2-4 kk:n päähän seurantatapaaminen, jossa arvioidaan yhdessä sopimuksen toteutumisen onnistumista. **Sopimuksesta raportoidaan** sovitusti osapuolten esimiehille ja/tai muille tarpeellisille, yhdessä sovituille tahoille.
6. Mikäli tilanne on edennyt sopimuksen mukaisesti prosessi päättyy **seurantatapaamiseen**. Mikäli tilanne ei ole edennyt vaihtoehdot arvioidaan sovittelijan avulla.

# Laaja sovitteluprosessi

| | |
|---|---|
| **Aloitus** | Ilmoitus sähköpostitse osapuolille sovittelun aloittamisesta |
| **Info** | Infotilaisuus, jossa kaikki osapuolet paikalla |
| **Yksilökeskustelut** | 1-3 viikon sisällä infotilaisuudesta |
| **Sovittelu** | 1-2 viikon sisällä yksilökeskustelujen päättymisestä |
| **Raportointi** | Heti sovittelun jälkeen |
| **Seuranta** | Noin 2-4 kuukauden päästä sovittelukeskustelusta |

# Sovittelijaverkosto (ehdotus)

**Sovittelijaverkosto rakennetaan seuraavalla tavalla:**

1. Ykköstason seurasovittelijat tunnistetaan ja koulutetaan seuroissa (esim. osana Tähtiseura-auditoitumista). Liitoissa, alueorganisaatioissa tai OK:ssä sovittelijat valitaan kuten tasolla 2.
    1. Seurayhteisökeskustelun ja kolmikantakeskustelun toteuttavat seuratoimijat
    2. Työyhteisökeskustelun (liitot ja OK:n toimisto) toteuttavat sovitteluun koulutetut toimijat
2. Kakkostason sovitteluun valmennetaan sopimiseen erikoistuvat liitoissa ja alueilla työskentelevät seuratoiminnan kehittäjät / sovittelun toimijat, jotka haluavat laajentaa osaamistaan yhteisösopimiseen ja konfliktien käsittelyyn. Avataan yhteys sovittelutoimistoihin.
3. Kolmostasolle kilpailutetaan ammattimaiset sovittelijat
    1. Olympiakomitea viestii hakevansa ja kilpailuttavansa sovittelijoita tukemaan sopimis- ja sovittelutoimintaa
    2. Sovittelijat ovat valmiiksi koulutettuja ja kokeneita työyhteisösovittelijoita, jotka voivat toimia sovittelijoina tasolla 3
    3. Sovittelijoiden yhteystiedot sekä osaamisprofiilit tulevat OK:n sovittelutoiminnan esittelysivuille

**Taso 3**
Ammattisovittelija (työyhteisö-sovittelija) tai sovittelutoimisto.

**Taso 2**
Sopimiseen erikoistunut OK:ssa, liitossa tai alueella toimiva seurakehittäjä/ sovittelija tai sovittelutoimisto

**Taso 1**
Seura-/yhteisö-tason sopimiseen koulutetut toimijat

# Sovittelun viestinnän periaatteet ja käytännöt

- Luottamuksellisuus prosessin kaikissa vaiheissa (koskien sovittelun käynnistymistä, osapuolia ja lopputulemaa).
- Sovittelumallin selkeä ohjeistus ja perusmateriaali kaikille esimiehille ja muille tarpeellisiksi arvioiduille tahoille.
- Tieto sovittelumallin mahdollisuudesta, käyttöönotosta ja tavoitteista kaikille, joita se koskee (ml. vapaaehtoiset ja vanhemmat). Myös liitot ja alueet.
- Avoimuus sovittelusta yleisellä tasolla: viestinnällä herätetään positiivista suhtautumista konfliktien ratkaisemiseen ja keskinäisen ymmärryksen kasvattamiseen.
- Vaitiolovelvollisuus: meneillään olevista sovittelumenettelystä ei kerrota eikä lausuta missään olosuhteissa mitään julkisesti, vaikka kyseessä olisi mediaa kiinnostava tai medialle tihkunut tapaus.

# Minäkö sovittelija?

- Maltan ja jaksan kuunnella keskittyneesti
- Uskallan kohdata tunteita ja vaikeita asioita
- Pystyn malttamaan mieleni vaikka tuntuu siltä ettei asiassa päästä eteenpäin
- Jaksan odottaa osallistujien ajatuksia ilman että ehdotan itse ratkaisuja
- Osaan kysyä ja suhtautua ymmärtävästi ihmisiin ammatillisissa tilanteissa
- Kohtelen kaikkia tasapuolisesti ja kunnioittavasti, vaikka en voisikaan hyväksyä heidän näkemyksiä tai toimintatapoja

# IDEAT, KYSYMYKSET JA ALOITTEET

# Tiimi

- **Anna Sorainen**
  - Strategisen viestinnän ja johtamisen ammattilainen. Työmaina uralla mm. YLEn ajankohtais- ja urheilutoimitukset, Suomen Olympiakomitea, McLaren Racing, mainostoimisto Publicis ja oma viestintätoimisto Ground Communications. Työyhteisösovittelija (8/2020) No Drama Oy:ssä.
- **Hanni Nevas**
  - KTM, Valmentaja (työyhteisö-, esimies- ja johtamistaidot) Accountor HR4 ja oma yritys; sertifioitu coach (2013) ja työyhteisösovittelija (8/2020). Hallituksen jäsen Espoon jäätaiturit ry (2014-) ja Espoo Synchronized Skaters ry (2017-)
- **Tapani Frantsi**
  - KTT, kokenut johtamisen ja kehittämisen ammattilainen. Toiminut urheiluorganisaatioiden kehittäjänä yli 30 vuotta. Työyhteisösovittelija.
  - Konsultit Frantsi ja Freia Oy

# Sähköisiä lähteitä sovittelusta

- THL  youtube työyhteisösovittelusta! Hyvä ja luonteva keskustelu kun alun jäykkyys häviää https://www.youtube.com/watch?v=w20vSkKbgY4

- THL:n tietoa sovittelusta , nuorten sovittelusta ja sovittelutoimistoista
- https://thl.fi/fi/palvelut-ja-asiointi/valtion-sosiaali-ja-terveydenhuollon-erityispalvelut/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu
- https://sovittelu.com/sovittelu/tyoyhteisosovittelu/