

Heidi Kaakkurivaara  
Sovittelun organisaatiokulttuurista heijastusta etsimässä

Pro gradu -tutkielma  
Hallintotiede/ Johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

Kevät 2016

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Sovittelun organisaatiokulttuurista heijastusta etsimässä

Tekijä: Heidi Kaakkurivaara

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintiede/ Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu-työ X Sivulaudatur-työ\_ Lisensiaatintyö\_

Sivumäärä: 38

Vuosi: 2016

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksessani olen tarkastellut työyhteisösovittelijoiden kokemuksia työyhteisösovitteluilmiöstä organisaatiokulttuurin ja johtamisen näkökulmasta. Metodina olen käyttänyt teoriaohjaava sisällönanalyysia muunnellen tutkimukseeni soveltuvaksi. Tuloksena esitän kuvioiden kautta yhteneväisen tarinan sovittelun organisaatiokulttuurisesta heijastuksesta ja sen välisistä vuorovaikutussuhteista. Pohdinnassa tarkastelen tuloksia johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Päätuloksena tutkimuksessani on sovittelun organisaatiokulttuurinen merkitys, jonka mukaan oppimisen kautta sovittelu luo keskustelevaa sovun rakentamisen kulttuuria. Kulttuurissa on opittu, kuinka konfliktien eskaloituminen ennaltaehkäistään keskustelemalla.

Avainsanat: Sovittelu, konflikti, työyhteisösovittelu, kulttuuri, organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

## Sisällys

|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto .....  | 4  |
| 2 Tutkimuksen taustaoletukset .....                                       | 6  |
| 2.1 Sovittelu .....   | 6  |
| 2.1 Työyhteisösovittelu .....   | 7  |
| 2.3 Konfliktien esiintyminen työyhteisössä ja konfliktien käsittely ..... | 9  |
| 2.4 Sovittelun kulttuurinen merkitys johtamistyölle .....                 | 11 |
| 3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.....                                | 13 |
| 3.1 Organisaatiokulttuuri ja kulttuurin muutos .....                      | 13 |
| 3.2 Johtamisen ja organisaatiokulttuurin välinen vuorovaikutussuhde ..... | 15 |
| 4 Tutkimuksen toteutus .....  | 17 |
| 4.1 Osallistajat ja aineistonhankinta .....                               | 17 |
| 4.2 Haastattelu ja luotettavuuden pohdintaa .....                         | 18 |
| 4.3 Aineiston analyysin toteutus .....                                    | 20 |
| 4.4 Toteutuksen kuvaus .....  | 22 |
| 5 Sovittelun organisaatiokulttuurinen merkitys .....                      | 23 |
| 5.1 Keskusteleva sovun rakentamisen kulttuuri .....                       | 23 |
| 5.2 Sovittelusta oppimisen osa-alueita .....                              | 24 |
| 5.3 Sovittelukeskusteluiden vaikutusten heijastuminen työyhteisöön .....  | 26 |
| 6 Pohdinta .....  | 30 |
| Lähteet .....   | 34 |

# 1 Johdanto

Tutkin työyhteisösovittelun organisaatiokulttuurista heijastusta. Työyhteisösovittelu on uusi työelämän ristiriitoihin kehitetty keino lisätä konfliktien ratkaisukeskeisyyttä. Tutkimukseni tarkoitus on tarkastella sovittelun organisaatiokulttuurista merkitystä sovittelijoiden havaintojen, näkemysten ja kokemusten perusteella. Sitä kautta voidaan saada johtamistyöhön sovellettavaa organisaatiokulttuurista tietoa sovittelun käytöstä konfliktien ratkaisuihin. Timo Pehrman (2011) on ensimmäinen Suomessa, joka on tutkinut sovittelun soveltuvuutta työyhteisöjen konfliktinhallintaan ja hän on todennut, että konfliktien ehkäisemiseen ja ratkaisemiseen ei ole vielä työyhteisöissä riittävästi osaamista ja etenkin sovittelun oppimisvaikutuksista ja vaikutuksista johtajuuteen tiedetään melko vähän. Sovittelu on kulttuurinen heijastus jo itsessään, jota on yhteiskunnallisesti ajankohtaista ja mielenkiintoista tarkastella. Tutkimukseni empiirisen aineiston keruu on toteutettu marraskuussa 2015 haastatteleamalla kuutta työyhteisösovittelijaa, jotka sovittelevat työyhteisöissä esiintyviä konflikteja joko organisaation sisäisenä tai ulkoisena sovitteluna.

Suomen sovittelufoorumin (SSF) koordinoi Suomessa sovittelutoimintaa. Sen mukaan, kun työyhteisössä esiintyy konflikti, se tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen. Työyhteisösovittelulla (TYSO) ymmärryksen kautta päästään rakentaviin ratkaisuihin. Ristiriitatilanteessa ulkopuolisen puolueettoman sovittelijan rooli korostuu, jotta ihmiset kykenisivät taas puhumaan toisilleen ja keskittymään olennaiseen eli työhönsä. SÖPU-prosessi on yleisiin sovittelun malleihin perustuva menetelmä. Sen kehittäjä ja työyhteisösovittelijavalmennusohjelman päävastuullinen johtaja FT Timo Pehrman on tehnyt väitöskirjan *Paremmiin puhumalla - restoratiivinen sovittelu työyhteisöissä* (Lapin yliopisto 2011). Väitöskirja on ensimmäinen ja urauurtava teos Euroopassa työyhteisösovittelun saralla. (<http://www.ssf-ffm.com/sovittelu/sovittelu-tyoyhteisosovittelu.php>) Pehrmanin (2011) mukaan sovittelu on lähtöisin Yhdysvalloista ja sen käyttö on lisääntymässä Suomessa ja muualla Euroopassa. Voidaanko sovittelemalla rakentaa uudenlaista kulttuuria organisaatioihin?

Uskomukset ja asenteet vaikuttavat siihen, miten koemme ja tulkitsemme maailman; millaisia mahdollisuuksia annamme itsellemme. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 26.) Uskomukset ja asenteet työyhteisöissä tulevat rakentaneeksi myös kulttuuria. Millaiset uskomukset ja asenteet ovat jo olemassa kulttuurissamme, jotka tulemme oppineeksi? Kulttuuria voidaan ymmärtää ja määritellä esimerkiksi sen kautta, miten ihmiset toimivat keskenään, mitä ihmiset ovat oppineet, miten he suhtautuvat toisiinsa ja mitä he ajattelevat suhteestaan ympäristöön.

Edgar Schein (1992) määrittelee, että organisaatiokulttuuri on muun muassa ryhmäoppimisen tulosta. Jos kulttuuri nähdään ryhmäoppimisen tulokseksi, uudet opitut asia todennäköisesti suuntaavat tulevaisuuden käyttäytymistä johonkin suuntaan ja näin tulevat rakentaneeksi kulttuuria. Periaatteessa kulttuuri voi muodostua millaiseksi tahansa oppimisen kautta. Roos & Mönkkönen (2015) kirjoittavat, että työpaikalla esiintyviä hankalia vuorovaikutusilmiöitä nimitetään yleensä kiusaamiseksi, joka ei kuitenkaan käsitteenä kuvaa kovin hyvin ilmiön monimutkaista luonnetta. Työpaikkakiusaaminen on selkeästi ryhmäilmiö, mikä tekee siihen puuttumisen haasteelliseksi (Roos & Mönkkönen 2015, 109.) Voidaanko työyhteisöissä esimerkiksi oppia välttelemään tiettyjä aiheita kuten epäasialliseen kohteluun puuttumista? Vuodesta 2002 kiusaaminen työyhteisöissä on kielletty työturvallisuuslailla, joka edellyttää työnantajan puuttumaan epäasialliseen kohteluun, mikäli joku työyhteisössä kokee joutuvansa sellaisen kohteeksi. Laissa keskeinen käsite on ”kokee”, joka tarkoittaa sitä, että jo kokemus epäasiallisuudesta velvoittaa esimiestä tarttumaan asiaan, sillä harvoin kokemus on väärä. (Roos & Mönkkönen 2015, 111.)

Tutkimukseni empiirinen aineisto on analysoitu käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Menetelmä on laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluva perusmenetelmä. Tutkimukseni hakee vastausta kysymykseen, *mikä on sovittelun merkitys organisaatiokulttuurille?* Jotta sovittelun merkitys organisaatiokulttuurille ja johtamiselle voitaisiin hahmottaa, täytyy ensin ottaa huomioon tutkimuksen taustaoletuksiin pohjautuen, mihin sovittelu perustuu sekä millainen ilmiö työyhteisösovittelu on. Tarkastelen myös konflikteja ja niiden käsittelyä. Sen jälkeen käsittelen sovittelun kulttuurista merkitystä johtamistyölle. Tämän jälkeen siirryn organisaatiokulttuurin määrittelyyn sekä kulttuurin ja muutoksen tarkasteluun. Lopuksi ennen tulosten esittämistä pohdin organisaatiokulttuurin ja johtamisen välistä vuorovaikutussuhdetta. Tuloksissa esitän sovittelun organisaatiokulttuurisen merkityksen kolmen kuvion avulla tarinamuodossa. Pohdinnassa tulkitseen sovittelun

organisaatiokulttuurista merkitystä, millaisia vaikutuksia sillä on työyhteisöön ja johtamiseen. Sovittelun organisaatiokulttuurista tarkastelua ei aiemmin ole tehty tai sitten sellaista tutkimusta on ollut vaikea löytää.

## 2 Tutkimuksen taustaoletukset

### *2.1 Sovittelu*

Nykyaikainen sovittelu on lähtöisin 1960-luvulta ja sen taustalla on kritiikki viranomaismenettelyitä ja erityisesti tuomioistuinmenettelyitä kohtaan. Katsottiin, ettei valtion konfliktinratkaisu vastaa ihmisten todellisiin tarpeisiin. Kehitykseen vaikutti monien lakimiesten turhautuminen aggressiiviseen neuvottelustrategiaan, joka lisäsi osapuolten välistä vastakkainasettelua. Vastakkainasettelu saattoi johtaa molemmille epätyytyttävään tai jopa tuhoisaan tulokseen. Konfliktinratkaisua koskeva tutkimus kehitti malleja, jotka tarjosivat mahdollisuuden muutokseen sekä mahdollisuuden prosessiin, jossa ”kaikki voittavat”. Sovittelun väljä peruskonsepti on joustava tarjoten monenlaisia työkaluja ja siksi siitä on tehty monia sovellutuksia eri tilanteisiin ja tarpeisiin. (Ervasti & Nylund 2014, 138.)

Elonheimon (2002) mukaan sovittelumenetelmän sisältö perustuu restoratiiviseen oikeusteoriaan, ja restoratiivisuus tarkoittaa osallistavaa konfliktinratkaisua. Tässä näkökulmassa huomio on korjaavissa toimenpiteissä. Tekijälle annetaan mahdollisuus nousta häpeästä, korjata vahingot ja ottaa rakentava rooli, ja tällä tavalla voidaan välttää syrjäyttäminen, stigma tai uhmakas vastareaktio. (Pehrman 2011, 31.) Työyhteisökontekstissa tämä tarkoittaa, että Pehrman (2011) on kehittänyt rikos- ja riita-asioiden sovittelumenetelmää työyhteisön tarpeisiin työyhteisön kehittämismenetelmäksi. Hänen mukaansa sovittelu menetelmänä soveltuu hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisumenetelmäksi.

Vuoropuhelu ja kuuntelu ovat avainsanoja sovittelussa. Vaikeutena on se, että länsimainen kulttuurimme perustuu väittelyyn, syyllistämiseen, vastapuolen vähättelyyn, kaiken kriminalisointiin, uhrituntemukseen ja rankaisemiseen. (Brunila 2010, 24.) Onko organisaatioissa heijastuksia edellä esitetyistä arvoista? Poikelan (2010) mukaan sovittelun paras tulos on saavutettu, kun sovittelun osapuolet oppivat toimintamalleja, jotka estävät vastaavanlaisten ristiriitojen syntymisen. Hän kirjoittaa, että sovittelua voidaan pitää sosiaalisena innovaationa, joka otetaan käyttöön yhä laajempien ihmisyyhteisöiden keskuudessa. Sovittelumenettelyn periaatteen mukaan ongelmaa, ristiriitaa tai konfliktia ei saa riistää sen osallisilta vaan osalliset ratkaisevat sen itse. Jos osallisuus estetään, estyy myös oppiminen, jonka merkitys on siinä, ettei sama teko enää toistu. (Poikela 2010, 14.)

Tutkimuksessani tarkasteltava sovittelun menetelmä perustuu tarinankerrontaan. Molemmilla osapuolilla on olemassa tapahtuneiden kulusta itse koettu oma tarina, joka jaetaan sovittelussa. Sovittelumenettelyssä sovittelijat ovat sisäistäneet, että tarinoiden totuutta ei ole olemassa, on vain kaksi erilaista tarinaa. Oikean ja väärän tilalla on kaksi erilaista tapaa tehdä asioita. Sovittelijan työhön kuuluu, että sovittelija säilyttää tasapainon koko sovittelun kulun ajan kahden osapuolen välillä. Sovittelukeskusteluissa halutaan usein keskustella ongelmista ja menneistä, mutta sovittelussa katse on menneisyyden sijaan tulevaisuudessa. Sovittelija antaa osapuolille mahdollisuuden muotoilla tulevaisuutensa uudestaan silloin kuin katse on jumittunut menneisyyden ongelmiin, koska menneisyys on muuttumatonta. Ratkaisu on löydettävissä vain tulevaisuudesta. (2004 Haynes, 261-262.) Sovittelun arvomaailma ilmentää perustavanlaatuisia kunnioittavaa eettistä ajattelua asianosaisten oikeudesta ja mahdollisuudesta omiin ratkaisuihin (2007 Roberts, 17).

## *2.2 Työyhteisösovittelu*

Itse sovittelumalleja on olemassa useampia ja teoreettiset mallit voidaan jakaa muun muassa kahteen ryhmään eli ongelmanratkaisuun tähtääviin ja inhimilliseen kasvuun tähtääviin. Jälkimmäisessä ajatellaan, että dialogin avulla aikaansaadaan muutosta osapuolten näkemyksissä ja inhimillistä kasvua. (Ervasti & Nylund 2014, 139.) Esimerkiksi konfliktin transformaatioon eli muutokseen tähtäävät mallit rakentuvat ajatukselle siitä, että sovittelu perustuu osapuolten konfliktia koskevien näkemysten muuttamiseen. Dialogin avulla

osapuolet voivat voimaantua, muuttaa käsitystään itsestään, toisistaan ja konfliktista. (Em., 141.) Oppiva sovittelu tapahtuu pelkistetysti seuraavien vaiheiden mukaan: 1. Tapahtuneen selkiyttäminen eli sovittelun aloitus 2. Ymmärryksen syventäminen eli ristiriidan sovittelu 3. Sopimuksen toimeenpaneminen ja arviointi ja 4. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen; ja tämän sovitteluprosessin tuloksena syntyy uusi kokemus, muutos ja uudenlainen osaaminen, joka perustuu ymmärrykseen ja kyvykkyyteen toimia tulevaisuudessa toisin (Poikela 2010, 240- 242). Työyhteisösovittelija ohjaa tätä prosessia fasilitatiivisen ohjauksen keinoin. Fasilitatiivinen sovittelu tarkoittaa Riskinin (1996) mukaan sitä, että sovittelija pyrkii ennen kaikkea auttamaan osapuolia ratkaisemaan konfliktin, niin, että sovittelija ottaa vastuun prosessista, mutta vastuu sisällöstä ja ratkaisusta jää osapuolille. (Ervasti & Nylund 2014, 144.) Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään muutokseen. (Pehrman 2011, 261).

Yhteiskunnallisesti laajeneva työyhteisösovittelu on siis yksi sovittelun sovelluksista. Työpaikoilla konfliktit kumpuavat esimerkiksi syistä, jotka liittyvät toimintaympäristöön, henkilöihin ja heidän välisiin suhteisiin sekä itse työpaikkaan ja organisaatioon. Tavoitteena on ehkäistä työyhteisön ristiriitoja varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa työyhteisösovittelua käytetään yksityisissä yrityksissä, osavaltioissa, liittovaltion hallinnossa ja kaupungeissa. Pehrmanin mallissa sovittelija tutustuu aluksi konfliktiin paikan päällä ja keskustelee erikseen osapuolten kanssa, jonka jälkeen vasta pidetään yhteinen sovittelutapaaminen. Jos asiassa päästään yhteisymmärrykseen, siitä laaditaan kirjallinen sopimus, josta tiedotetaan työyhteisölle. Sovinnon toteutumista tulisi vielä seurata. (Ervasti & Nylund 2014, 409.) Tutkimukseni mukaan joissakin työyhteisöjen sovittelutapauksissa oli koettu, että asiat menevät niin hyvin, ettei seurantaa tarvittaisi ollenkaan ja joissain toisissa tapauksessa oli saatettu toteuttaa useampia seurantakokouksia. Tämä kertoo sovittelun joustavasta sovellettavuudesta tilanteen mukaan. Havaitsin tutkimukseni teon aikana, että organisaatiot, joiden sovittelijoita haastattelin, olivat kehittäneet Pehrmanin mallia oman organisaation näkökulmasta heidän tarpeisiin sopiviksi, mutta kokemus sovittelun käytöstä ei ole vielä vakiintunutta. Sen voidaan ajatella olevan suuntaa antavaa tulevaisuudelle.

Työyhteisökontekstissa Hyvösen ja Koskisen (2010) mukaan kiusaaja-kiusattu-asetelma ei ole koskaan selkeä silloin, kun riita-asiaa aletaan selvittää. He täsmentävät, että jos konfliktin toinen osapuoli haluaa selvästi toisen tulevan tuomituksi, on vaikea edetä sovittelun tietä. Se



johtuu siitä, että sovittelussa jokaisen osapuolen tavoitteena tulee olla työrauhan palauttaminen niin, että perustehtävän hoitaminen ja toimiminen vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa ovat mahdollisia. (Hyvönen & Koskinen 2010, 164.) Edellä on kiteytettynä konfliktin ratkaisukeskeisyyteen ja vuorovaikutussuhteiden palauttamiseen liittyvä sovittelun päämäärä ja tavoite.

### *2.3 Konfliktien esiintyminen työyhteisössä ja konfliktien käsittely*

Pehrmanin (2010) mukaan työyhteisöjen konfliktit alkavat pienistä asioista ja perustuvat useimmiten väärinkäsityksiin ja juoruihin. Konflikteilla on myös taipumus kasvaa suuriksi ja elää pitkään, koska niihin ei puututa riittävä ajoissa. Väärinkäsitykset paisuvat tulkintojen ja puhumattomuuden vaikutuksesta. (Pehrman 2010, 135.) Selän takana puhuminen oli yhtenä syynä kaikissa TYSO-tutkimuksen (2005-2009) neljässätoista työpaikkakiusaamiseksi koetussa tapauksessa ja puhumattomuus yhdessätoista tapauksessa (Pehrman 2010). Todellisuus organisaatioissa voi olla rakentunut näiden edellä kuvattujen ongelmien ympärille. Konfliktin synnyttämä ahdistus voi johtaa sellaiseen tilanteeseen, että joku joutuu jättämään työnsä tai sairastuu enneaikaisesti (Pehrman 2010, 135). Konfliktit pitkittyessään ovat uhka ihmisen terveydelle.

Ristiriitojen syntyyn vaikuttavat monenlaiset tekijät, mutta usein ristiriitojen taustalla on kysymys vallasta (Juuti & Vuorela 2015, 111). He kirjoittavat, että ristiriidan esiintyminen työpaikalla on keskeisempiä haitallisen stressin aiheuttajia ja se, miten ristiriita käsitellään, ratkaisee, ovatko ristiriidan seuraukset myönteisiä vai kielteisiä (em.). Tiedetään, että työpaineet ja epävarmuus heijastuvat työyhteisöön helposti sosiaalisina ristiriitoina. Vuoden 2012 työolobarometrin mukaan noin joka kolmas oli havainnut kiusaamista työpaikallaan. (Viitala 2013, 224- 225.)

Pehrmanin (2011) tutkimustulokset osoittivat, että konflikti etenee työyhteisöissä samojen vaiheiden kautta riippumatta työn sisällöstä, osapuolten asemasta, koulutuksesta, sukupuolesta tai iästä (em., 249). Tutkimuksessani ilmeni, että erottelua ja harkintaa täytyy

tehdä, millaisia tapauksia voidaan sovittelua ja millaisia ei. Sovittelun käyttö ei tule kysymykseen jos sovittelua pidetään ensimmäisenä ratkaisukeinona, koska sovittelu edellyttää, että osapuolet ovat ensin rohkaistuneet puhumaan toisilleen ja esimiehelleen ennen kuin sovittelu tulee mahdollisesti kysymykseen. Sen lisäksi sovittelua ei tule käyttää esimiehen vastuun välttelyyn tai silloin kun kysymyksessä on rikos tai asia, joka vaatii rikosoikeudellisen käsittelyn. Myös seuraavissa tilanteissa on mahdollista, ettei sovittelua ole kannattavaa käyttää. Esimerkiksi a) oppimisvaikeuksien kohdalla, jotka heikentävät kykyä tehdä tietoihin perustuvia valintoja b) henkilö on erityisen suojeleminen tai haavoittuvainen c) osapuolilla ei ole voimaa käsitellä kysymyksiä d) toinen osapuoli on täysin järkähtämätön ja sovittelulle asetetaan sen suhteen liian epärealistisia odotuksia positiiviseksi ulostuloksi. Sen sijaan sovittelu näyttää sopivan erityisen hyvin rikkoutuneiden ihmissuhteiden käsittelemiseen. (<http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/f/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>.)

Ristiriitatilanteiden taustalla on usein vuorovaikutusongelmia (Hyvönen & Koskinen 2010, 164). Sovitteluprosessi soveltuu parhaiten keskustelua ja vuorovaikutusta edellyttäviin tilanteisiin. Sovittelu liittyy myös työnantajan kauaskantoiseen intressiin turvata työyhteisön toimintakyky. (Em., 168.) Aktiivinen keskustelu ristiriitatilanteista, mielipide-eroista ja epäonnistumisista sekä pyrkimys oppia niistä, ovat tunnusmerkkejä kehittyvälle ja tehokkaalle työyhteisölle. Melko yleinen työyhteisöjen ongelma on puhumattomuuden ilmapiiri. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 255.) Konfliktit ovat osa jokapäiväistä elämää ja niiden olemassaololta ei voi välttyä (Pehrman 2011, 35). Konfliktit voivat olla vaarallisia ihmisen terveydelle yleensä silloin, kun ne laajenevat.

Konfliktitilanteille on tyypillistä, että ne muuttavat ihmisten henkilökohtaisia piirteitä. Ne muuttavat usein ihmisten käsityksiä, ideoita ajattelua, tunteita ja tahtoa. Ihmiset kokevat stressiä, turhautumista, epätyytyväisyyttä ja muita negatiivisia tunteita. Pienenä alkanut konflikti alkaa laajeta spiraalimaisesti; kielenkäyttö koventuu, osapuolet alkavat nähdä toisensa stereotyyppisesti ja käyttäytyminen muuttuu tuhoavammaksi osapuolten suhteen kannalta. Lopulta eskaloituneen eli laajentuneen konfliktin ratkaiseminen on jo hyvin vaativaa. (Ervasti & Nylund 2014, 20.) Konfliktin vakavuus liittyy siihen, että sillä on mahdollisuus laajentua ja alkaa elää hallitsematonta elämää, jopa vuosikymmenien ajan

työyhteisön sisällä. Konfliktin osapuolen välisissä suhteissa on luottamuspulaa, väärinymmärryksiä ja huonoa kommunikaatiota (em.) eivätkä ne ratkea itsestään.

Konfliktit voivat olla kahden henkilön tai useampien välisiä, ryhmien välisiä tai työyhteisöjen yksikköjen välisiä erimielisyyksiä. Niitä esiintyy myös esimiehen ja henkilöstön jäsenten välillä. Esimerkiksi Pehrmanin (2011) mukaan esimiehen käytös voi olla konflikteja tuottavaa, stimuloivaa, ylläpitävää tai vastaavasti se voi olla myös konflikteja ratkaisevaa toimintaa. Konflikteja tuottavassa johtajuudessa on kyse kommunikaatiotyylisestä, joka lisää konfliktiherkkyttä merkittävästi (em., 208).

#### *2.4 Sovittelun kulttuurinen merkitys johtamistyölle*

Pääsääntöisesti ajatellaan, että esimies on vastuussa konfliktien ratkaisemisesta. Esimiehen keskeinen rooli työelämässä on sovittaa erilaisia ristikkäisiä näkökulmia ja hänen on puututtava ristiriitatilanteisiin (Juuti & Vuorela 2015, 114 & 116). Pehrman (2011) on esittänyt, että konflikteja ratkaisevassa johtajuudessa onkin kysymys siitä, että johtaja tai esimies oppii tiedostamaan omaa johtamiskäyttäytymistään paremmin. Myös johtajuutta tulisi pitää oppimistilanteena. (Pehrman 2011, 234.) Organisaation näkökulmasta onnistuneet konfliktien ratkaisut minimoivat mahdolliset ongelmakierteet, jotka voivat pahimmillaan rampauttaa organisaation ydintoimintaa (Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014, 22). Konfliktit ovat organisaatioissa ilmeisiä ja niiden kohtaaminen on sekä yksilölle että ryhmille miltei väistämätöntä. Ristiriitojen onnistuneet ratkaisut tuottavat uutta onnistumista. (Em., 34.)

Johtamiskysymys on tärkeä kysymys konfliktinratkaisussa, mutta oleellista on myös kysyä, voisiko esimiesvoittoinen konfliktinratkaisullinen näkökulma laajentua koskemaan koko organisaation jäsenten taitoja koskevaksi? Työyhteisötaidot ovat tulleet erityisen ajankohtaiseksi 2000-luvulla. On oivallettu, että työyhteisö toimii paljon tehokkaammin silloin, kun yhteistyö toimii. Jokainen ymmärtää oman merkityksensä kokonaisuudessa ja tämä ajattelu lisää työn tuottavuutta. (Roos ja Mönkkönen 2015, 18.) Voitaisiinko konfliktien ratkaisut nähdä tulevaisuudessa koko työyhteisön asiana, ei pelkästään johtamistyön näkökulmasta?

Pehrman (2011) kirjoittaa, että työyhteisötasolla konfliktien käsittelyssä voidaan epäonnistua seuraavanlaisista syistä: a) ihmissuhdeongelmiin ei puututa ajoissa, jolloin konfliktit kasvavat ja pitkittyessään muodostavat vääristynyttä ja defensiivistä konfliktinratkaisukulttuuria b) ongelmista ei puhuta avoimesti c) konfliktien syinä olevista väärinymmärryksistä ei keskustella d) konfliktien ratkaiseminen on etupäässä esimiehen vastuulla, jolloin osapuolet vetäytyvät omasta vastuustaan e) konfliktin ratkaisuun ei ole toimivia keinoja käytössä f) konflikteja yritetään ratkoa lain ja sääntöjen voimalla ja g) lisäksi henkilöstöä voidaan yrittää johtaa pelolla tai muodollista valtaa käyttämällä. (Pehrman 2011, 61-62.) Edellä kuvatut syyt heijastavat organisaation kulttuurisia sekä johtamiseen liittyviä syvempiä asioita. Ongelmat voivat olla myös seurausta toisistaan.

Hallitsemattomat konfliktit, jotka liittyvät vuorovaikutuksen ongelmallisuuteen ovat uhka ihmisen terveydelle ja työkyvylle. Sovittelun merkityksen tutkiminen organisaatiokulttuurille ja johtamiselle on tärkeää, koska on viitteitä siitä, että ihmiset toimivat organisaatioissa tiedostamatta oman käyttäytymisensä todellisia seurauksia. Vaikuttaa siltä, että kiusaajiksi todetut eivät itse tiedosta kiusanneensa työkaveriaan tarkoituksellisesti (Pehrman 2010, 135). Tämä voi olla heijastus kulttuurin vaikutuksesta käyttäytymiseen. Pehrman kääntää katseen työyhteisöihin ja kirjoittaa: ”Tiedostamattoman toiminnan aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia lisää se, että työyhteisöissä ei kommunikoida avoimesti ja toisia arvostavalla tavalla eikä anneta palautetta riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi” (em., 135). Edellä kuvattuja kulttuurisia asioita voidaan yrittää parantaa esimiestyön ja johtamisen keinoin puuttumalla epäkohtiin ja luomalla uusia vuorovaikutuksellisuutta tukevia käytäntöjä työyhteisöön. Sovittelu on esimiesten yksi konfliktinratkaisullinen mahdollisuus, jolla voidaan päästä eteenpäin ja ratkaisuun vaikeaksi koetuissa tilanteissa.

## 3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

### *3.1 Organisaatiokulttuuri ja kulttuurin muutos*

Määrittelen organisaatiokulttuurin Scheinin (1987) ajatuksiin perustuen eli organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka tietty ryhmä on ajan saatossa oppinut. Ne ovat muodostuneet ryhmän käsitellessä ongelmia tavalla, josta on muodostunut vähitellen perususkomusten joukko, joita ei enää kyseenalaisteta toiminnassa, vaan ne jaetaan kulttuurin uudelle jäsenelle. Nämä opitut ja jälleen eteenpäin opetettavat perususkomukset ovat niitä tapoja, joiden mukaan tietyssä ympäristössä on sopivaa havaita, ajatella ja tuntea. Ne ovat tiedostamattomia. Juuti (1999) kirjoittaa, että kulttuurin syvärakenteeseen kuuluu kokonainen symbolinen kenttä, jolle ajattelumallit ja viestintä perustuvat. Ja perimmältään tämä symbolinen kenttä jäsenyyksi ja myyteiksi, joiden varaan organisaatiokulttuurin ajattelutavat rakentuvat (em., 72). Organisaatiokulttuureita voidaan tutkia eri tavoin, eri näkökulmista, erilaisin mallein ja menetelmin. Organisaatiokulttuurin suhteelliset pysyvät ajattelu- ja toimintamallit ilmentyvät esimerkiksi arvoina, symboleina ja vuorovaikutustyyleinä, ne ohjaavat ryhmän toimintaa, ihmisen ajattelua ja jäsenten käyttäytymistä, ja ne opitaan organisaation (tai sen ryhmän) jäsenyyden kautta (Mauno & Ruokolainen 2008, 144).

Päällimmäisenä Scheinin (1987) organisaatiokulttuurien tasojen välisessä tarkastelussa ovat artefaktit, jotka ilmentävät esimerkiksi organisaation näkyviä asioita. Keskimmäisenä on arvojen taso ja pohjimmalsena hitaasti muuttuvat syväoletukset, jotka eivät ole selvästi havaittavissa olevia vaan toimivat tiedostamattomasti ihmisen käyttäytymisen takana. Tärkein taso muutoksessa ovat syvät perusoletukset. Jos perusoletukset muuttuvat, muuttuu myös toiminta, mutta se vaatii yleensä muitakin organisaatiokulttuurisia asioita tuekseen, kuten uusien perusoletusten vahvistamisen toiminnassa. Organisaatiokulttuuri on myös ymmärrettävissä ajallisuuden kautta ja vaikeaselkoisesti näiden eri tasojen ilmentymänä, jopa näkymättömästi ja harhaanjohtavasti, jos siitä tehdään liian yksinkertaistavia johtopäätöksiä. Jos tietty osa-alue muuttuu, se vaikuttaa kokonaisuuteen oppimisen kautta. Kun organisaatio oppii, myös kulttuuri vähitellen muuttuu ja se voi muuttua myös oppimista tukevaksi

kulttuuriksi. (Schein 1992, 1987.) Muutos sinänsä on neutraali käsite, mutta ihminen tai työyhteisö antaa sille itse merkityksen.

Nykyisin ajatellaan, että muutos on perustavanlaatuinen ihmisen elämään kuuluva asia. Työelämä on muuttunut viime vuosina monella tavalla ja voidaankin sanoa, että työelämä on muutosmurroksessa (Räty 2009, 4). Jos ennen ihannoitiin työn monipuolisuutta, nykyään saatetaan haaveilla työnkuvan selkeydestä ja asioiden loppuunsaattamisesta. Työelämässä menestyminen edellyttää työorganisaatiossa liittyvien taitojen ja erityisosaamiseen liittyvää tiedon jatkuvaa päivittämistä. Sen lisäksi tarvitaan alaistaitoja, jotka perustuvat hyviin vuorovaikutustaitoihin. (Em.) Itse en pidä alaistaitojen käsitteen käytöstä, koska se on vanhahtava ja asettaa johdon ja työyhteisön eri asemaan toisiinsa nähden.

Kulttuurin on pakko muuttua, jos asenteilla, ajattelutavoilla, käytännön ratkaisuilla ja yleensä organisaation käyttäytymisellä ei ole enää kosketusta muuttuneen ajan haasteisiin (Heikkilä & Heikkilä 2005, 67). Muutospuhe on tullut jäädäkseen, ainakin toistaiseksi. Voidaan kysyä milloin muutos on tarpeen toteuttaa? Esimerkiksi maailmankuva voi olla pirstaleinen, mutta esimerkiksi vähemmistökulttuurien maailmankuvalliset perususkomukset voivat olla pysyvyyttä ja erilaista maailmasuhdetta ilmentäviä kuin nopeasti muuttuva globaali maailma. Kriittisesti voidaan kysyä millä perusteilla kulttuurisia muutoksia toteutetaan ja kuinka todenmukaisesti ihmiset todella kykenevät muuttumaan kulttuuriensa vaatimusten mukaisesti? Jos ihmiset eivät hyväksy organisaatiossa jaettua vastuutaan ongelmista vaan syyttävät muita tai systeemiä, niin se on yksi kulttuurin muutosta rajoittava tekijä. Sen lisäksi esimerkiksi uhriksi asettautuminen vahvistaa rutiininomaisia toimintoja organisaatiossa eikä edistä muutosta. (Argyris 2010.)

Yhteiskunnallinen maailmankuva vaikuttaa organisaatioihin ja niiden kulttuureihin. Kulttuuri on perustavanlaatuinen ihmiselämään kuuluva rakenne ja ihmisiä koossa pitävä tai erottava voima. Ihminen ja kulttuuri ovat kietoutuneet toisiinsa, toisiinsa vaikuttavalla tavalla (Rauhala 2009). Juuti ja Vuorela (2015) kirjoittavat, että työpaikat eivät ole harmonisia ihmisen henkiseen kasvuun tähtääviä tyyssijoja. Ne ovat päämäärähakuisia ihmisyhteisöjä, joissa on oma hierarkiansa ja nokkimisjärjestyksensä. Niissä jokainen, joka sanoo jotakin, tulee

käyttäneeksi valtaa. (Em., 111.) Organisaatiolla on kulttuuri, jos sillä on yhteinen historia (Schein 1992).

Kulttuurin muutoksen tarpeen tiedostaminen edellyttää usein ympäristössä esiintyvien ja organisaation sisäisten häiriöiden esiintymistä (Juuti 1994, 164). Voidaan tarvita jokin malleja murtava, muutosta laukaiseva tapahtuma. Muutosprosessi on vanhan uskomusjärjestelmän ja uuteen uskomusjärjestelmään sitoutuneiden välinen vuoropuhelu tai konflikti kuin suunnitelmallinen uuden ajattelun luomisen ja siihen kouluttautumisen prosessi. Kulttuurin muutosta voidaan edesauttaa eri rooleissa ja eri tasoilla organisaatioissa työskentelevien ihmisten välisen vuoropuhelun avulla. (Em., 164-165.)

### *3.2 Johtamisen ja organisaatiokulttuurin välinen vuorovaikutussuhde*

Argyriksen (1999) mukaan Schein on määritellyt johtamisen niin, että johtaminen on asennetta ja mielenkiintoa tutkia ja johtaa kulttuuria (Argyris 1999, 5). Tästä Scheinin näkökulmasta ajateltuna johtaminen vaatii uteliaisuutta, tarkkanäköisyyttä ja herkkyyttä havaita kulttuurisia asioita organisaatiossa. Cameronin ja Quinnan (2006) tutkimusten mukaan on olemassa neljä vallitsevaa kulttuurista tyyppiä, jotka luovat raamit tai kehykset organisaatiokulttuurille. Niitä ovat 1. perhe (klaanityyppinen) 2. tilapäistyyppinen eli nopeasti muuttuva ja dynaaminen 3. korkean porrastuksen ja arvoasetelman omaava hierarkia-tyyppi sekä 4. yritystyyppi. Jopa 80 prosenttia organisaatioista kuuluivat johonkin edellä kuvattuun vallitsevaan kulttuuriseen raamiin. Jokaisessa eri kulttuurityypissä on sille ominaista ja näiden tyyppien välillä toisistaan poikkeavaa johtamista. Esimerkiksi nopeasti muuttuvassa kulttuurityypissä johtaminen on innovatiivista, kaukonäköistä eli edelläkävijämäistä, kun taas esimerkiksi perhetyypisessä kulttuurissa johtamistyyli on opastavaa, mahdollistavaa ja tiimiä rakentavaa. (Cameron & Quinn 2006.) Tämän kautta voidaan olettaa, että johtaminen määräytyy sen kulttuurisen kehyksen mukaan, jossa organisaatio elää. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen vuorovaikutukselliseen suhteeseen vaikuttaa siis myös laajempi toimintaympäristöllinen kehys.

Sydänmaanlakan mukaan älykäs organisaatio on kuin elävä organismi, joka pystyy ohjailemaan omaa toimintaansa. Se on tulevaisuuden ihanneorganisaatio, joka on arvo johdettu ja se on määritellyt arvot, jotka ohjaavat sen toimintaa. Älykäs organisaatio pyrkii koko ajan kehittämään kulttuuria, joka tukee sen päämäärän saavuttamista. Se ymmärtää organisaation kulttuurin viitekehyksenä, jonka läpi organisaation todellisuus näyttäytyy sen jäsenille. Arvoissaan älykäs organisaatio nojaa omien erityisten arvojensa lisäksi universaaleihin arvoihin, kuten yksilön kunnioitukseen, jatkuvaan oppimiseen ja kestäväan kehitykseen. (Sydänmaanlakka 2007, 218, 222-223.)

Sydänmaanlakka (2007) esittää älykkään organisaation johtamisen kokonaisvaltaisuuudella, koska johtaminen on muuttunut tämän päivän globaalissa ja turbulentissa maailmassa entistä haasteellisemmaksi. Johtamista voidaan mallintaa erilaisilla ismeillä (kuten laatujohtaminen, tavoitejohtaminen, arvojohtaminen, muutosjohtaminen, resurssijohtaminen, prosessijohtaminen, tilannejohtaminen, nettojohtaminen, itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja niin edelleen), mutta koska ne antavat vain yhden näkökulman johtamiseen, on pystyttävä tarkastelemaan asioita kokonaisvaltaisesti. Ja siitä huolimatta myös pelkistetysti, jotta nähdään oleelliset asiat. Hänen mukaan nykypäivän johtamisen haaste onkin siinä, kuinka johtaa pelkistetyn kokonaisvaltaisesti. (Sydänmaanlakka 2007, 225 & 231.)

Scheinin (1992, 1987) mukaan kulttuuri termiä voidaan soveltaa mihin tahansa sosiaaliseen yksikköön, kunhan ihmisryhmällä on ollut tilaisuus vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään. Hän ajattelee, että johtajat luovat organisaatiokulttuureja ja se voikin olla yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista. Organisaatiokulttuurin luominen on johdettava asia, mutta myös käytäntöjen muuttaminen, jopa tuhoaminen, tarpeen mukaan. Ajattelen, että tähän liittyy myös muutoksen eettinen kysymys. Millaisissa tilanteissa kulttuurinen muutos ja sen johtaminen on todella tarpeen? Ainakin konfliktien sävyttämissä ja hallitsemisissa organisaatiokulttuureissa voidaan ajatella, että silloin on todellinen, jopa pakottava tarve muutokselle olemassa ihmisten terveyteen, hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen viitaten.



Mauno ja Ruokolainen (2008) tulkitsevat Scheinia (2001) ja kirjoittavat, että organisaation perustajajäsenten juurruttamista arvoista, asenteista ja ihmiskäsityksistä tulee organisaation perusliimaa ajan myötä. Ja näitä organisaation totuttuja tapoja on vaikea tiedostaa saati muuttaa, koska ne tuntuvat ihmisten mielestä turvallisilta, oikeilta ja tehokkailta toimintatavoilta. (Em., 152.) Organisaatiokulttuuri on niin monitasoinen ja syvälinen ilmiö, ettei sitä pidä ymmärtää liian pinnallisesti. Kulttuuria ei voida muuttaa, jos syvätason oletuksia ei saada esille ja kohdatuksi. (Schein 1992.) Tämän ajatuksen valossa tulee ymmärrettäväksi, miksi muutospuhe toisinaan jää puheeksi ilman, että kulttuuri on todellisuudessa havaittavasti muuttunut pitkänkään ajan päästä. Schein (1992) kirjoittaa, että organisaation perustajajäsenen luoma kulttuuri alkaa elää niin, että pitkän ajan päästä kulttuuri tulee valinneeiksi itsellensä jäsenet. Ajatus on erittäin mielenkiintoinen ja antaa ymmärtää, kuinka kulttuurinen painoarvo ihmisten toiminnassa ja käyttäytymisessä on merkittävä. Se antaisi aihetta ajatella, ettei työyhteisötasolla liiallista individualismia ole aina syytä korostaa vaan mieluummin yhteisön ja kulttuurin merkitystä ihmisen käyttäytymiseen. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan tule vähätellä ihmisen yksilöllisyyttä tai omaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Kulttuurinen kehitys ja muutos ovat johtamiskysymyksiä, mutta kulttuuri vaikuttaa myös toiseen suuntaan eli kulttuurista johtajaan ja organisaation jäseniin. Esimerkiksi kulttuuri varmistaa jatkuvuutensa rekrytoimalla itselleen sopivia ihmisiä (Schein 1992). Tätä asetelmaa voidaan johtamisella murtaa, jos halutaan vaikuttaa kulttuuriin luonnolliseen muuttuvuuteen tuomalla jäseniksi mahdollisimman erilaisia ihmisiä. Kulttuurin luontainen muuntuvuus edellyttäisi sitä, että erilaiset persoonat, jotka omaavat toisistaan poikkeavia näkemyksiä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tästä näkökulmasta johtamisen organisaatiokulttuurisena tehtävänä olisi turvata vuorovaikutuksen mahdollisuus.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Osallistujat ja aineistonhankinta

Keväällä 2015 aloin hahmotella tutkimustani työyhteisösovitteluun liittyen. Kävin keskusteluita aiheesta ihmisten ja tahojen kanssa, joilla oli aiheesta tietoa ja kokemusta ja mietin sen avulla tutkimustapaani. Syksyllä lähetin kaikille tiedossani olleille

työyhteisösovittelijoille sähköpostia, haluaisivatko he osallistua tutkimukseeni ja kaikki, joilla oli omasta mielestään riittävä kokemus aiheesta, suostuivat. Sovittelijat valikoituivat tutkimukseeni mukaan tällä tavoin. Sovittelijoilla oli yhtä lukuun ottamatta työyhteisösovittelun erityisosaaja-koulutus ja jokaisella oli kokemusta käytännön tasolla sovitteluista. Heillä oli sovittelun lisäksi laaja näkemys organisaatioiden konfliktinratkaisullisiin asioihin.

Sovin sähköpostitse jokaisen kanssa tarkemmin haastatteluajat. Kaikki viisi haastattelua toteutuivat marraskuun 2015 aikana. Tein neljä yksilöhaastattelua ja yhden parihaastattelun. Lähetin haastateltaville etukäteen tietoa, millaisista asioista olen työyhteisösovittelun ilmiössä kiinnostunut ja haastattelut etenivät vapaasti tämän pohjalta. Katsoin vapaan etenemisen sillä hetkellä parhaimmaksi tavaksi toteuttaa haastattelut. Jokainen haastattelu oli yksilöllinen ja erilainen. Haastattelutaitoni kehittyivät todella paljon kokemuksen myötä.

Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista noin kahteen tuntiin. Tein neljä yksilöhaastattelua ja yhden parihaastattelun. Nauhoitin haastattelut omalla nauhurillani, jotka litteroin eli purin sana sanalta tekstimuodoksi, sillä tavalla, että haastatteluista kolme litteroin kokonaan sanasta sanaan. Kahdessa haastattelussa tein kompromissin eli tutkimuskysymyksen täsmentyessä litteroin haastattelut tutkimuskysymyksen ja teemojen mukaan. Minulle jäi kokemus, että sovittelijat suhtautuivat positiivisesti ja innostuneesti tekemiini haastatteluihin. Tuntui, että aihe on tärkeä ja tutkimuksen arvoinen, koska sovittelijat olivat kiinnostuneita puhumaan sovittelusta mielellään. He olivat myös aidosti kiinnostuneita tutkimuksestani.

#### *4.2 Haastattelu ja luotettavuuden pohdintaa*

Valitsin haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska se on joustavin tapa oikaista väärinkäsityksiä tai tehdä tarkennuksia sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73). Haastattelun tavoite on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Se on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. (Eskola & Suoranta 1996, 64.) Haastatteluni olivat väljästi teemahaastatteluja.

Teemahaastattelu kertoo, mikä tässä haastattelussa on kaikkein oleellista eli yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Yleensä teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa menetelmässä on ilmeistä, että teemat ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2009), mutta minun tutkimuksessani kaksi ensimmäistä haastattelua olivat aihetta jäsentäviä haastatteluja ja näiden haastatteluiden kautta teema selkiintyi rajatumpaan oppimisen teemaan vasta kolmanteen haastatteluun.

Kolmannessa haastattelussa aiheen käsittely eksi työyhteisösovittelun ilmiöstä johtamisen tarkasteluun. Johtamiseen liittyvä laaja aineisto ei ollut hyödynnettävissä, koska se oli lopullisen tutkimuskysymyksen ja sovitteluilmiön ulkopuolella. Haastatteluille oli myös tyypillistä, että käytin syvähaastattelun avoimia kysymyksiä, jossa haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Se tarkoittaa, että haastattelut muistuttavat hyvin paljon keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 45-46.)

Haastatteluissa sivuttiin kulttuurisia aiheita oppimisen lisäksi. Siitä syystä valitsin tutkimukseeni organisaatiokulttuurisen tarkastelun. Se tuli tutkimukseeni luontevasti, vaikka en vielä tutkimusta aloittaessani tiennyt tekeväni organisaatiokulttuuriin liittyvää tutkimusta. Vapaassa haastattelutilanteessa tulin kuitenkin kysyneeksi siihen liittyviä kysymyksiä ja myös haastateltavat puhuivat näistä aiheista. Kun keskustelimme työyhteisösovitteluun ja oppimiseen liittyvistä asioista, ne tuntuivat kuin kietoutuvan yhteen.

Tutkimuskysymykset voivat täsmentyä aineiston keruun aikana ja aineisto saattaa olla myös olemassa ennen tutkimuskysymyksen täsmentymistä. Tärkein asia on se, että tutkijan kysymykset ja aineisto vastaavat toisinaan. (Moilanen & Rähä 2010, 53.) Tutkimuskysymys on rajattu sellaiseksi, että se hyödyntää sovitteluilmiön tarkastelua yksilöimättä liikaa tiedonantajia. Tutkimuskysymyksen muuttui useita kertoja tutustuessani aineistoon. Tutkimuskysymyksen rajaus oli tutkimuksen haasteellisin vaihe, koska havaitsin, että siitä riippuu koko tutkimuksen onnistuminen. Tehdessäni haastatteluita halusin olla niin avoin sovitteluilmiölle kuin mahdollista. Minulla varmastikin oli olemassa haastatteluja tehdessäni

luontainen kiinnostus kulttuuriin, jonka voi epäillä vaikuttaneen haastatteluiden kulkuun intuitiivisesti tai tiedostamatta.

Pyrin haastattelun toteutuksessa avoimiin ja tarkentaviin kysymyksiin. Haastattelua voidaan kuvailla kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön; vuorovaikutus koostuu ihmisen sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta haastattelun aikana. Haastattelijan tavoitteena on saada selville, miten haastateltavalla jonkin asiantilan tai objektin merkitykset rakentuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2013, 48-49.) Minulla ei ollut käytännön kokemusta työyhteisösovittelusta, mutta olin tutustunut ilmiöön jonkin verran lukemalla ja käymällä keskusteluita. Kokonaiskuvan ymmärtäminen vei aikaa ja tapahtui vähitellen.

Minulle oli tutkijana epävarmaa, mistä näkökulmasta tietoa olisi tutkimuksellisesti mielekästä tavoitella. Ajattelin, että tutkijana minun oli paras olla olettamatta työyhteisösovittelusta liikaa etukäteen eli tein jonkin verran työtä omien ennako-oletusten kanssa. Tästä huolimatta haastatteluiden litteroinnin ja kuuntelemisen aikana havaitsin omia ennakkoluulojani, jotka näkyivät kysymysten esittämisessä. Tiedon ja kysymysten esittämisen myötä suhtautumiseni työyhteisösovitteluun kuitenkin muuttui lähemmäs totuudellisempaa kuvaa. Siirryin lopulta ennako-oletusten ja omien tunteiden kanssa työskenneltyäni tutkijan rooliin tarkastelemaan ilmiötä niin kuin työyhteisösovittelijat sen kokivat ja antoivat merkityksiä.

#### *4.3 Aineiston analyysin toteutus*

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteessä. Ideana on etsiä aineistosta tiettyyn teemaan liittyviä näkemyksiä, mikä on helppoa, jos on tehnyt toteuttanut tutkimuksensa teemahaastatteluna. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91- 93.) Minun tutkimuksessani tiedon erottelu tarkoitti kuitenkin monimutkaisempaa kokonaisuutta. Havaitsin, että teemojen sisällä pysyminen ja sen erottelu, mikä asiakokonaisuus liittyy mihinkin, oli alussa vaikeaa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tarkoittaa, että analyysissä on teoreettisia kytköksiä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja

aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Siinä on siis tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta sen rooli on uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.) Valitsin analyysiyksiköiksi, jotka ”koodasin” aineistosta muiden siellä esiintyvien teemojen ja asioiden yli sovittelusta oppimisen merkityksen ja sovittelun vaikutukset työyhteisöön. Ajattelin niiden tavoittavan jotain sovittelun organisaatiokulttuurisesta merkityksestä. En käytä alkuperäisiä aineistositaatteja varsinaisessa tutkimukseni tulososiossa, koska haluan säilyttää tutkimukseen osallistuvien anonyymiteetin pienen haastattelujoukon ollessa kyseessä. Tässä luvussa esitän kuitenkin muutaman esimerkin analyysin toteutuksesta alkuperäisillä ilmauksilla, jotta käy ilmi, miten olen analyysini toteuttanut.

Olen edennyt aineistoni analyysissa seuraavan Tuomen ja Sarajärven (2013) esittelemän sisällönanalyysin mukaan, jota olen soveltanut paitsi omaan tutkimukseeni soveltuvaksi myös teoriaohjaavaksi malliksi. Se on tehty Tuomen ja Sarajärven ohjeiden ja aineistolähtöisen malliesittelyn perusteella. Teoriaohjaava analyysi etenee aluksi aineistolähtöisen menetelmän mukaan. Alaluokat muodostetaan aineistosta, mutta yläluokat tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettynä (Sarajärvi & Tuomi, 2013).

- ❖ Haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta (tai teemojen mukaan)
- ❖ Haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen
- ❖ Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen
- ❖ Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely ja yläluokkien muodostaminen
- ❖ Alaluokkien muodostaminen yläluokkien ”alle”
- ❖ Kokoavan käsitteen muodostaminen ja merkitysten tulkinta
- ❖ Kokoavan tarinan kirjoittaminen

Tutkimukseni analyysi perustuu abduktiiviseen päättelyyn, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95- 97.) Yksi perustelu valita teoriaohjaava

analyysi johtui siitä, että aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikea toteuttaa. Ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. (Em.)

Aineiston analyysissa on kysymys keksimisen logiikasta. Vaativaa on huomata, että keksimisen logiikkaan ei ole olemassa mitään opetettavissa olevia sääntöjä tai viisasten kiveen verrattavaa metodia, joka oikein käytettynä tuottaisi viisaita ajatuksia itsessään; tutkimuksen tekijän on tuotettava analyysinsa viisaus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 100.) Tutkimustehtävä ohjaa tutkimustani ja se etenee viitekehyksen sallimissa rajoissa, mikä aineistossa on sellaista, että siitä on oivaltavaa tehdä tulkintoja, ja mikä on sellaista, joka ei anna aihetta tulkintaan.

Teemoittamisessa on kyse aineiston pelkistämisestä. Aineistosta etsitään tekstin olennaisimmat asiat teemojen avulla. Teemojen avulla pyritään tavoittamaan merkityksenantojen ydin tekstistä. Teemojen etsimisen jälkeen täsmennetään niiden merkityssisältö esimerkiksi käsitekartan avulla (Moilanen & Räihä 2010 55-56.) Aineiston sisällöllistä analyysia voi helpottaa tekemällä käsitekartan (Metsämuuronen 2006, 125). Käytin käsitekarttaa apuna analyysin tekemisessä. Se hyödytti minua itseäni analyysin tekemisen vaiheessa, jossa alaluokat ja yläluokat alkoivat vähitellen hahmottua. Teemoittamisessa on maltettava pysyä uskollisena tekstille, koska vaarana on se, että tulkitsija tuo tekstiin teemoja, joita aineistossa ei kuitenkaan esiinny (em., 56).

#### *4.4 Toteutuksen kuvaus*

Alkuperäinen ilmaus esimiehen toimintaan liittyvässä teemakokonaisuudessa on esimerkiksi ollut: *...tavallaan niinku kasvaa siihen esimiehisyteen kuunneltuaan niitä ihmisiä*” ja tämä liittyy sovittelun vaikutuksiin ja johtamiseen. *Esimiestyö* on alaluokka ja *sovittelun vaikutukset* yläluokka. Tämä taas liittyy *vuorovaikutuksellisiin tekijöihin*.

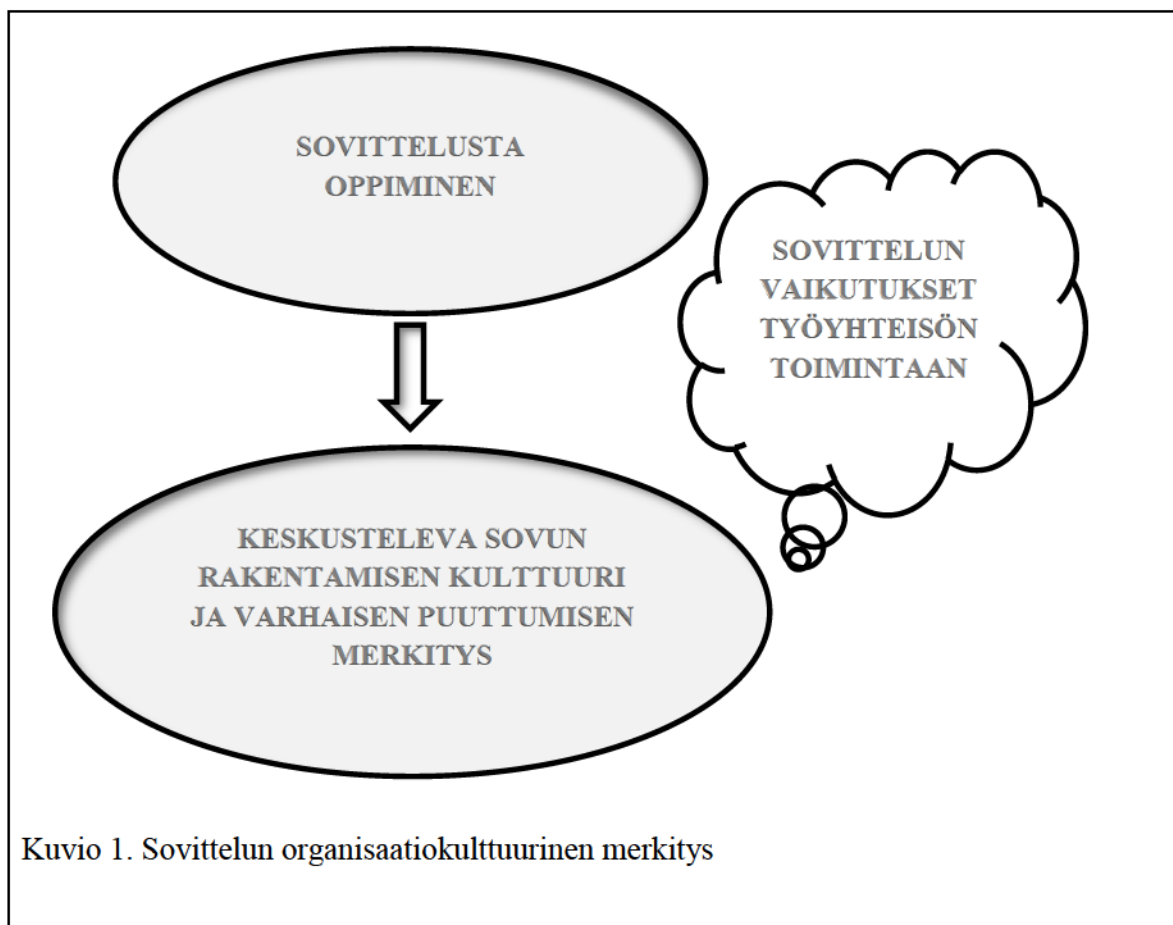
Ote 1. *”Puhun niinko sovun rakentamisesta ja sovittelusta, että siitä vois lähteä pikkuhiljaa semmonen kulttuuri”* ja ote 2. *”no kyllähän se tietenki varmasti lois niinkö sellaista keskustelevampaa kulttuuria.”* Nämä esimerkit liittyvät *kulttuuriin vaikuttamiseen ja*

*rakentamiseen ja ovat sovittelun vaikutusten yläluokassa. Seuraava esimerkki liittyy sovittelusta oppimisen yläluokkaan: ”...osataan niinku sitten tarttua ajoissa siihen seuraavaan, se oppimiskokemus on tässä äärettömän vahva.” Pieni ote alkuperäisestä ilmauksesta kertoo oppimiskokemuksesta, jossa opitaan ennaltaehkäisemään konfliktien eskaloituminen keskustelemalla.*

Aluksi olen siis alleviivannut alkuperäiset ilmaukset ja muodostanut niistä pelkistetyt ilmaukset. Olen tarkastellut kaikkien aineistojen vastauksia yhdessä, yhtenä tiedonantaja joukkona. Olen koonnut yhdistävän käsitteen aineiston ja viitekehyksen vuoropuhelun seurauksena. Esitän tulkintani tuloksista kuvioiden avulla, koska ne auttavat kokonaiskuvan ymmärtämisessä.

## 5 SOVITTELUN ORGANISAATIOKULTTUURINEN MERKITYS

### 5.1 Keskusteleva sovun rakentamisen kulttuuri



Kuvio 1. Sovittelun organisaatiokulttuurinen merkitys

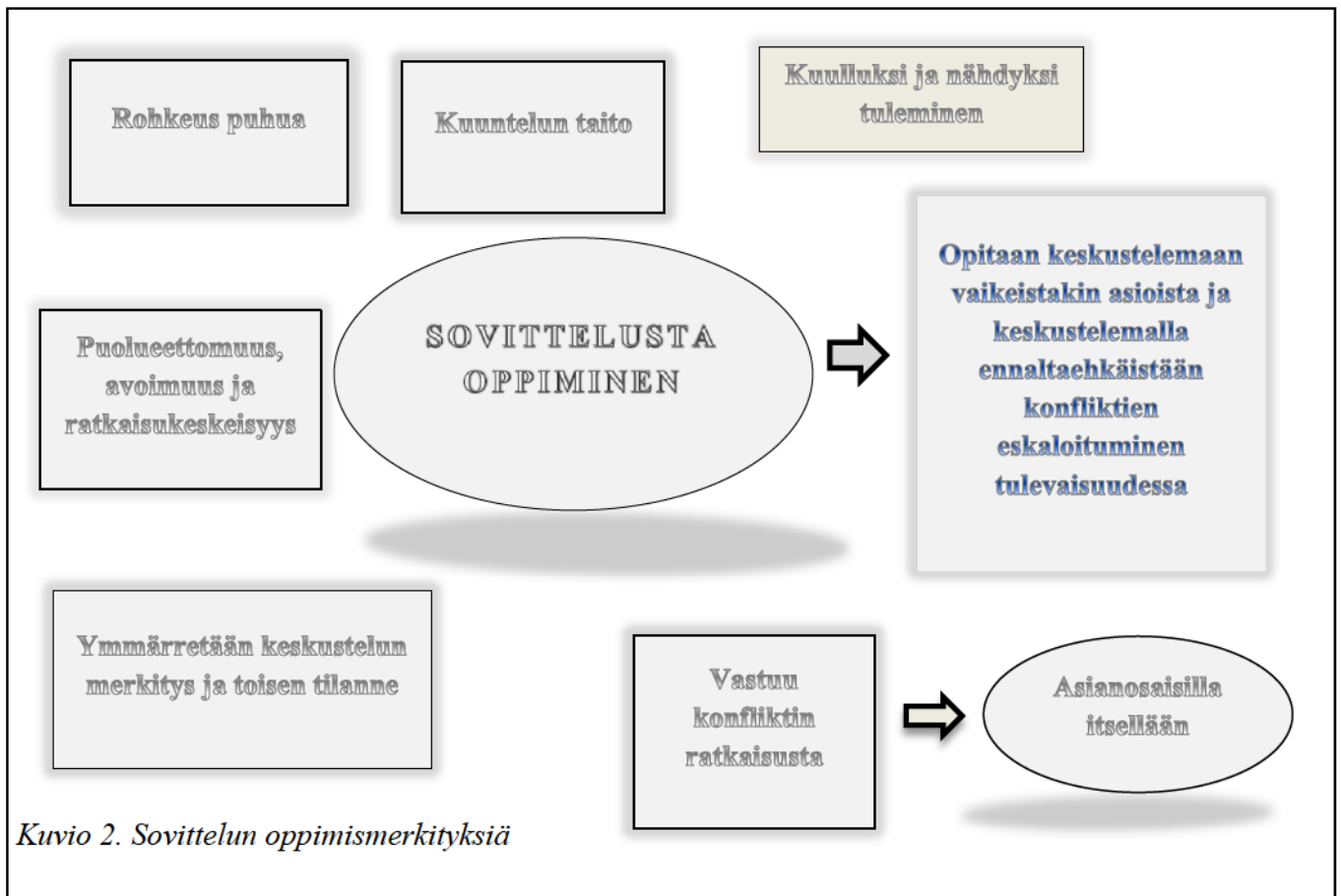
*Kuvio 1. kuvaa sovittelua, joka rakentaa keskustelevaa sovun rakentamisen kulttuuria, jossa opitaan keskustelemaan ja ennaltaehkäisemään konfliktien eskaloituminen*

Kuviossa on kysymys organisaatiokulttuurin heijastuksen rakentumisesta ja eri tekijöiden välistä vuorovaikutuksellisesta suhteesta. Sovittelun organisaatiokulttuurisena merkityksenä on oppimisen ja kulttuurin vuorovaikutuksellinen suhde. Keskustelevässä sovun rakentamisen kulttuurissa ristiriidat tai konfliktit hyväksytään. Konflikteille avoimemmassa hyväksyvässä kulttuurissa on opittu keskustelemaan vaikeistakin asioista niin etteivät erimielisyydet eskaloitu ongelmallisiksi konflikteiksi. Erilaiset mielipiteet hyväksytään ja asioista keskustellaan niin, etteivät ne henkilöidy. Erilaisuutta suvaitaan ja ymmärretään, että konfliktit ovat normaaleja asioita.

Sovittelussa korostuu myös varhaisen puuttumisen merkitys; mitä aikaisemmin konfliktit saadaan soviteltua, sitä helpompi ne on ratkaista, koska ajan kanssa konfliktiin kietoutuu monia asioita, jotka laajentavat konfliktia ja negatiivisia seurauksia työyhteisön sisällä. Varhaisen puuttumisen merkitys korostuu, koska konflikti voi laajentua myös työyhteisön ulkopuolelle esimerkiksi lehtikirjoitteluksi tai työpaikkakiusaamis-sanan käyttöön tilanteissa, joissa on kysymys kahden tai useamman henkilön välisistä konflikteista.

## *5.2 Sovittelusta oppimisen osa-alueita*





Kuvio 2. kuvaa sovittelusta oppimiseen liitettyjä merkityksiä, jotka suuntavat tulevaisuutta opittujen asioiden kautta. Tässä luvussa tarkastelen aineistoni perusteella millaisia oppimismerkityksiä sovittelusta oppimiseen liittyy. Kuuntelun taito oli suuressa merkityksessä sovitteluneuvotteluissa. Opitaan kuuntelemaan toisen ihmisen tarinaa ja kunnioitetaan sitä. Sovittelussa tulee konkretisoiduksi myös keskustelun merkitys. Ihmiset havaitsevat sen toiminnassa, kun tulkinnalliset väärinkäsitykset korjaantuvat. Kun puhumalla saadaan ratkaistuksi konflikteja, sen avulla on parempi suunnata tulevaisuuteen konfliktien ylläpitämisen sijasta. Asiat on kohdattu ja ratkaistu. Parhaimmillaan sovittelussa on kysymys nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta. Siinä tulee nähdyksi toisen kokema tilanne, opitaan ymmärtämään paremmin toista ihmistä ja opitaan korjaamaan omaa käytöstä väärinkäsitysten ja tulkinnallisuuden vaihtoehtojen sijasta.

Puhuminen edellyttää, mutta myös kasvattaa rohkeutta. Sovittelijoiden toiminnassa korostuu avoimuus ja puolueettomuus. Keskustelussa pyritään ratkaisukeskeisyyteen, jotka ovat konkreettisia. Vastuu-asia korostuu uutena kulttuurisena asiana työyhteisöllisesti. Sovittelussa vastuu konfliktinratkaisusta on osapuolilla itsellään, eikä valtaa käytetä konfliktien osapuolten ulkopuolelta määrittelemällä, oliko kysymyksessä epäasiallista kohtelua vai ei. Omakohtaisuus lisää osapuolten vastuuta omasta toiminnasta. Totuus osapuolten välille rakentuu keskustelemalla. Eräs haasteltava kertoi sovittelussa olevan kysymys siitä, miten osapuolet saavat asian ratkaistuksi niin, että molemmat tulevat jatkossa kuulluiksi. Keskustelun kautta havaitaan asioita ja huomataan keskustelun merkitys. Aletaan ajatella tulevaisuutta, ratkaisua ja miten jatkossa voitaisiin toimia toisin. Sovittelu kääntää katseen ihmisen omaan toimintaan muiden syyttelyn sijasta ja siitä syystä sillä on vastuuta kasvattava vaikutus. Eräs haastateltava kiteytti, ettei sovittelukeskusteluista ole lähdetty uuden ongelman kanssa pois.

### 5.3 Sovittelukeskusteluiden vaikutuksia työyhteisöön



Kuvion 3. tekijät yhdessä rakentavat keskustelevampaa sovun rakentamisen kulttuuria. Tässä näkökulmassa korostuu paitsi osapuolten oma vastuu konfliktista, myös tulevaisuudessa johtajan sovittelutaidot. Tulevaisuudessa johtamistyön nähtiin olevan sellaista, jossa määrittelyvallan sijaan joissakin tapauksissa on kannattavampaa sovittelutaitojen kautta tukea työyhteisöä konfliktinratkaisuun keskustelemalla. Osa kuvion vaikutuksista on suoraan toiminnassa näkyviä, havaittavia asioita ja osa vaikuttaa epäsuorasti, hitaammin ja pidemmällä aikajaksolla. Sovittelun jälkeinen muutos tapahtuu nopeasti tai vähitellen eri tekijöiden välisen vuorovaikutuksen kautta.

Sovittelukeskusteluiden ansioista työyhteisön jäsenet voivat päästä puheyhteyteen, jos se on rikkoutunut. Yhdessä tapauksessa soitteluun osallistunut työyhteisö alkoi kehittää oman organisaationsa kulttuuria. He kokivat, että olivat oppineet paljon sovittelun käytöstä. Tapauksessa oli nopeasti havaittava vaikutus, jossa työyhteisön jäsenet kokivat keskustelun konkreettisesti sillä tavalla, että oli mukavaa tulla töihin. Yksi sovittelun merkitys organisaatiokulttuurisena heijastuksena on työyhteisöllinen hyvinvointi näkökulma sekä osallistuminen sen kehittämiseen.

Kielenkäyttö rakentaa sovittelun ympärille muodostuvaa kulttuuria. Sovittelusta puhutaan sovun rakentamisena, joka kuvaa sovittelun luonnetta. Sovittelu on työntekijän ja työyhteisön arvostamista, koska se antaa ihmiselle mahdollisuuden vaikuttaa ja kasvaa. Siihen liittyy ihmisyyden kasvu ja oppimisen sekä asioiden korjaamisen mahdollisuus eli restoratiivisuus. Yhdessä aineistossa korostui näkemys, jossa sovittelun käyttö nähtiin hyvän työyhteisön merkinä. Sovittelun mahdollisuus on työntekijän ja työyhteisön arvostamista.

Jos sovittelussa ei päästä ratkaisuun, se lisää työnantajan vastuuta lisätä toimenpiteitä jatkossa. Tässä tulee näkyviin näkökulma, jossa sovittelu vaikuttaa työyhteisön toimintaan sekä ratkaistujen että ratkaisematta jääneiden tapausten osalta. Yhdessä vastauksessa pohdittiin myös sitä, että ratkaisemattomastakin sovittelusta jää jokin jälki, joka saattaa vaikuttaa tilanteiden kulkuun tulevaisuudessa niin, että mietitään jatkossa paremmin tekemisiä tai sanomisia, koska niihin puututaan ja reagoidaan. Tästä ajatuksesta voidaan päätellä, että sopimus ei ole ainoa merkityksellinen asia sovittelussa vaan vuorovaikutuksella on laajempaa

työyhteisöllistä merkitystä. Vastauksissa korostui näkökulma, jossa työyhteisö vahvistuu, kun vaikeisiin asioihin puututaan.

Aineistossa erottui selvästi yhteneväinen näkemys siitä, että tulevaisuudessa varhaisen puuttumisen merkitys konflikteihin on merkittävä. Sillä tarkoitetaan sitä, että opitaan keskustelemaan ennen kuin konfliktit eskaloituvat. Johtajan merkitys tapahtuu varhaisen puuttumisen ja sovittelutaitojen käyttämisen kautta eli tuetaan keskustelua, ei ratkaista puolesta. Sovittelu voisi tulla tästä näkökulmasta tarpeettomaksi tulevaisuudessa, koska opitaan käsittelemään työyhteisössä esiintyviä konflikteja. Yhdessä vastauksessa korostui työyhteisön vaikuttamisen merkitys eli ei sallita epäasiallista käytöstä työyhteisössä vaan puututaan tilanteisiin herkemmin ja ennalta ehkäisevästi koko työyhteisön toimesta. Se voidaan tehdä esimerkiksi ilmaisemalla suoraan epäasiallisen kohtelun olevan epätoivottavaa käyttäytymistä sekä esittämällä kunnioittavia ja tarkentavia kysymyksiä. Tulkinnallinen kehä oli aineiston mukaan suuressa merkityksessä konfliktien aiheuttaja. Esimies, joka tarttuu vaikeisiin asioihin varhain, voi ennalta ehkäistä tulevia ongelmia. Esimiehen rooli näkyi myös sillä tavalla, että sovittelun kautta johtajuus tulee oppimisen kautta näkyvämmäksi, koska kuuntelemalla työyhteisöjä ja ihmisiä myös esimiehisyyden kasvaa. Sen kautta esimies voi saada rohkeutta tarttua tilanteisiin jatkossa jämäkämällä otteella ja vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja kehittämiseen sitä kautta.

Sovittelukeskusteluissa voidaan löytää yhteisiä kehittämiskohteita ja asioita, joihin tarvitaan parantamista työtapojen kehittämisen muodossa esimiehen johdolla. Sovitteluneuvottelut olivat myös parantaneet yhteistyötä ryhmien välillä, jotka olivat kärsineet kommunikaatio-ongelmasta ja toimimattomasta vuorovaikutuksesta. Keskustelun avulla oli päästy rakentamaan yhteistyöhön ryhmien tai yksilöiden rajapinnoille ja sovitteluista oli jäänyt positiivinen kuva. Torjuvia ennako-oletuksia oli myös murtunut sovittelua kohtaan. Oli havaittu ettei sovittelussa tuomita eikä etsitä syyllisiä, vaan toimitaan osapuolia kunnioittavalla tavalla, jossa mahdollistetaan keskusteleminen asioista, lisäämällä tietoa, vuorovaikutusta ja sitä kautta yhteisymmärrystä.

Yhdessä sovittelutapauksessa puhumisen oli myös havaittu keventävä työyhteisön ilmapiiriä, vaikka todellinen muutos parempaan olikin tapahtunut hitaammin kuin toisessa esimerkissä, jossa vaikutukset olivat nopeammin havaittavissa. Sovittelun avulla on myös saatu aikaan terveydellisiä vaikutuksia sillä tavalla, että sovittelun jälkeen sairauslomat olivat loppuneet. Tästä kokemuksesta oli jäänyt hyvin positiivinen jälki paitsi sovittelijalle, myös molemmille sovittelun osapuolille. Se alleviivaa vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitystä työyhteisössä. Yhdessä vastuksessa sovittelun nähtiin olevan työhyvinvointiin liittyvä työkalu, jonka yhtenä merkityksenä on palauttaa työyhteisössä rikkoutuneet ihmissuhteet ennalleen.

Kuvion 3. avulla voidaan heijastella sovitteluilmiön tulevaisuuden kehitystä. Päätuloksena tutkimuksessani on oletus, että tulevaisuudessa sovittelu on tärkeä menetelmä keskustelevan sovun rakentamisen kulttuurin luomisessa, jossa konfliktien esiintyminen hyväksytään ja konfliktien eskaloituminen ennalta ehkäistään keskustelemalla. Sovittelu on oppimisilmiö koko työyhteisölle. Johtaja voi kehittää ja parantaa organisaation toimintaa sovittelun kautta, koska sovittelu perustuu keskustelulle, jolla on vankka arvopohjan ihmisyyden kunnioittamisessa ja puolueettomuudessa. Sovitteluneuvotteluissa ratkaistaan vaikeita konflikteja niin, että molemmat osapuolet tulevat kuulluiksi. Se perustuu muun muassa vastuun, kunnioituksen ja kuuntelemisen taitoon sekä sovittelijoiden puolueettomuuteen ja avoimuuteen. Kulttuurista uutta sovittelussa on, että konfliktinratkaisu on sen asianosaisten käsissä, eikä määrittelyvaltaa käytetä heidän yläpuoleltaan.

## *6 Pohdinta*

Tutkimukseni kautta olen yrittänyt hahmottaa, mitä oppimisilmio, joka on sidottu sovitteluilmiöön mahdollisesti pitää sisällään. Tulosten kautta on myös hahmottunut mielikuva, millaisia vaikutuksia sovittelulla voi olla sekä nähdään kulttuurisesti olevan tulevaisuudessa. Tarkasteluni kautta voimme ymmärtää uuden konfliktinratkaisun eli sovittelun ympärille muodostuvasta vuorovaikutuksellisemmasta kulttuurista. Tällainen ihmissuhteita ja hyvinvointia pitkällä tähtäimellä mahdollisesti parantava toiminta on mahdollisuus niille organisaatioille, jotka ovat esimerkiksi pakollisen muutoksen tilassa konfliktien sävyttämässä, epäluottamuksen ja menneisyydessä vellovassa organisaatiokulttuurissa.

Doherty & Guyler (2008) esittävät aikuismaisen ja jämäkän työyhteisön persoonien asenteet konfliktitilanteessa olevan seuraavien arvojen ja strategian mukaiseen toimintaan perustuvia: kunnioitus, avoimuus, dialogi ja ongelmanratkaisu. Tyypillinen käyttäytyminen on tiedonantoa, kysyvää, laillistamista ja neuvottelua. Tunteet liittyvät empatiaan, tyyneyteen ja positiiviseen suhtautumiseen. Lopputuloksena on vastavuoroinen voittaja-voittaja tilanne ja pitkäaikaisten ihmissuhteiden kasvun mahdollisuus. (Em., 149.) Tulokseni olivat linjassa sen kanssa, mihin käsitykseni mukaan Pehrman (2011) on kehittänyt työyhteisösovittelua eli työyhteisön kehittymistä varten. Sovittelun kautta rakentuvassa kulttuurissa on aineksia Dohertyn & Guylerin (2008) kuvaamasta organisaatiosta.

Tutkimukseni puutteet näkyivät tulosten analysoinnin ja rajauksen ongelmina, koska haastattelukysymykset ja teemat eivät olleet yhtenäiset. Jokin muu metodi olisi kenties ollut aineistooni ja haastattelutekniikkaan nähden sopivampi. Tästä syystä päädyin esittämään tulokset sovittelun heijastuksena, jollaisen mielikuvan aineistoni perusteella sain. Sovittelu on vielä suhteellisen uutta yhteiskunnallisesti ja halusin tuoda tulosten käsittelyssä esille ilmiön eri osien vuorovaikutuksellisen luonteen sellaisena kuin olen sen tulkinnut olevan.

Oppiminen voi alkaa kyseenalaistamisella; siihen täytyy olla jokin motivaatio (Schein 1992), joten ristiriidat ovat oiva mahdollisuus oppia ja suunnata ratkaisukeskeisempää tulevaisuuteen, joka kuuluu sovitteluilmiön ytimeen. Pehrman (2011) toteaa, että konfliktien ennalta ehkäisyssä auttavat eniten sovinnollista vuorovaikutuskulttuuria luova johtajuus. Ennalta ehkäisyssä auttaa myös johdon ja henkilöstön tiedon lisääminen, miten konfliktit syntyvät ja miten ne kasvavat (Pehrman 2011). Tutkimustulosten perusteella voidaan ennakoita sovittelun kehitystä tulevaisuudessa. Tämä tieto on arvokasta paitsi työyhteisöille myös esimiehille, joilla ei ole vielä omakohtaista kokemusta sovittelusta. Minun tutkimuksessani sovittelu näyttäytyi menetelmänä, jolla on tulevaisuudessa vielä paljon merkitystä työyhteisöille ja ihmisille. Jatkotutkimus olisi hyvä suorittaa pidemmällä aikavälillä. Jatkotutkimuksena olisi tärkeä tutkia työyhteisösovittelijoiden ohjaustyötä. Siihen olisi tästä tutkimuksesta kertyneen kokemuksen perusteella helppo ryhtyä ja välttää jatkossa tässä tutkimuksessani tekemäni virheet esimerkiksi haastattelujen teemojen ja kysymysten esittämisen rikkonaisuus.

Organisaatiokulttuurin ja johtamisen välinen suhde on Scheinin (1992) mukaan erityisen tärkeä kielen ja kommunikaation kautta. Ristiriitojen ratkaisumekanismit täytyy selvittää ja tehdä ristiriidat yhteisymmärryksen kautta päteväksi. Johtajalla on paras tilaisuus johtaa haasteellisessa tilanteessa niin, että hän kunnioittaa tietoa, jota henkilöstöllä on. Tottelemattomuus ja ristiriidat tekevät siis näkyväksi asioita, jotka johtaja suvaitsee olemassa oleviksi. Tätä kautta johtaja tulee myös ohjanneeksi kulttuurista kehittymistä. Kriisin kohdalla johtamisen rooli korostuu ja johtajan omat syvätason perusoletukset tulevat toiminnassa näkyviksi. (Schein 1992.) Konfliktit ovat mahdollisuus esimiehelle koetella omia rajojaan ja käsityksiään. Ne ovat mahdollisuuksia saavuttaa tietoa ja olla vuorovaikutuksellisessa asemassa. Sen kautta voidaan ryhtyä toimiin kehitystarpeiden edessä.

Sovitteluilmiön merkityksestä saatava tieto voi olla tulevaisuudessa tärkeä sysäys työyhteisön organisaatiokulttuurin kehittämisessä sovinnolliseen, konfliktikestävään ja keskustelemaan suuntaan. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa menettelytapaa sovittella, josta voisi sanoa, että se sopisi varmasti sen kulttuuriin (<http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/f/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>) ja tästä syystä voidaan ajatella, että jokaisella

organisaatiokulttuurilla on itsellään olemassa se tieto, jollaisena sovittelu tulee osaksi sen käytäntöjä.

Tutkimuksessa tavoittelemani sovittelun organisaatiokulttuurinen heijastus tulee nähdä tietona kulttuurisista kehitysmahdollisuuksista. Sitä ei pidä nähdä tietona minkään yksittäisen organisaation kulttuurista, mikä tuskin olisi mahdollistakaan. Jokainen sovittelutapaus on erilainen. Sovittelun yhteydessä saatetaan yleisesti puhua nopeasta konfliktinratkaisusta, mutta tutkimukseni mukaan sovittelua olisi mahdollista ajatella myös ”hitaampana” muutoksellisena kokonaisuutena. Sillä ei välttämättä saavuteta nopeita muutoksia, vaikka nopeat ratkaisut kuuluvatkin olennaisena osana ilmiön luonteeseen. Todellinen kulttuurinen muutos vaatii kuitenkin laajaa vuorovaikuttamisen mahdollistamista ja aikaa työyhteisön sisällä. Sovittelun avulla voidaan luoda yhteiset keinot tulevaisuuteen vaikuttamisessa. Muutos aiheuttaa jo luonnollisesti vuorovaikuttamisen tarpeen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen on osa johtajan tärkeää työtä kulttuurisesta näkökulmasta katsottuna.

Tutkimukseni mukaan voidaan ajatella, että tulevaisuudessa johtamistyö on myös yhä enemmän sitä, että annetaan vastuuta konfliktinratkaisusta henkilöstölle itselleen; ei johtamisen vastuuta unohtamatta vaan johtamisen tuella. Tässä voidaan hyödyntää sovittelukeskusteluun perustuvia toimivia arvoja. Tutkimukseni mukaan konfliktien eskaloitumisen ennalta ehkäisevää työtä voidaan johtaa tukemalla avointa ja erilaisiin näkemyksiin perustuvaa keskustelun monimuotoisuutta, jossa jokaisella on oikeus tulla kuulluksi ja nähdyksi.

Entä miten johtaja voi tukea kulttuurin muutosta avoimemmaksi, sovinnollisemmaksi ja keskustelevämmäksi Scheinin (2004) näkemyksiin perustuen, jos organisaatio on edellä kuvatun muutoksen tarpeen tilassa? Muutosjohtaja huomioi työyhteisön psykologisen turvallisuuden tarpeen huomioimalla ja toteuttamalla seuraavat asiat: 1. Positiivinen visio, jossa johdon täytyy itse ilmaista ja noudattaa laajasti visiota. 2. Organisaation järjestämä koulutus, jossa opitaan uusia ajattelutapoja vaativia taitoja. 3. Oppijan osallistuminen eli oppija itse tuntee hallitsevansa omaa oppimistansa; jokainen oppii hieman eri tavoin, mutta on tärkeää, että oppija itse suunnittelee oman oppimisprosessinsa. 4. Ryhmien epävirallinen



koulutus, jossa vahvistetaan kuulumista ryhmään eli kun päätetään ryhtyä uuden oppimiseen, kenenkään ei pitäisi tuntea poikkeavansa ryhmästä. 5. Harjoitustilanteet, ohjaajat ja palaute ovat merkityksellisessä asemassa. Ei voi oppia uutta, jos ei ole aikaa, resursseja, ohjausta ja pärjäämiseen liittyvää pätevää palautetta. 6. Positiivisen roolimallit, jossa opitaan oppimalla muilta, joihin voi samaistua. 7. Tukiryhmien perustaminen, joissa keskustellaan oppimiseen liittyvistä ongelmista ja vaikeuksista, jolloin voidaan tukea toinen toistaan. Sitä kautta voidaan myös oppia uusia tapoja käsitellä vaikeuksia yhdessä. 8. Yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet, jotka tukevat uutta kulttuuria palkitsemisjärjestelmän yhtenäisyydellä. Jos käytös ei tue uutta ryhmäkulttuuria, siihen myös puututaan, jos halutaan esimerkiksi tukea kulttuurin rakentumista tiimityöskentelyn ja ryhmäkeskeisyyden suuntaan. (Schein, Miettinen & Rosti 2004, 141-142.)

Keskustelujen, tarinoiden, vuorovaikutuksen ja törmäysten kautta jaamme kulttuurisia heijastuksia. Liitymme toisiimme, haastamme näkemyksiä, vahvistamme kulttuurisia oletuksia tai erkanemme niistä. Jos opimme itsestämme, toisistamme ja ympäröivästä maailmasta, tulemme kehittäneeksi kulttuuria luonnollisesti eteenpäin. Organisaatioissa voimme olla rajoilla alakulttuurien väleissä. Elämme kulttuurin sisällä olevissa heijastuksissa, joissa ihmiset jakavat yhteisiä kokemuksia ja perusoletuksia maailmasta. Toiminnallamme tulemme osaksi kulttuurisia ilmentymiä ja olemme aina osa jonkin maailmasuhteen olemassaoloa.

Lähteet:

Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.

Argyris, C. (2010). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. Oxford: Oxford University Press.

Brunila, T. (2010). Sovittelu –tie tulevaisuuteen. Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 21-43.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Colliander, A., Ruoppila, I., & Härkönen, L. (2009). *Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Doherty, N., & Guyler, M. (2008). *The Essential Guide to Workplace Mediation & Conflict Resolution*. Kogan Page.

Ervasti, K., & Nylund, A. (2014). *Konfliktinratkaisu ja sovittelu*. Helsinki: Edita.

Eskola, J., Suoranta, J., & Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. [Rovaniemi]: Lapin yliopisto.

Haynes, J. M. (2004). Vienna speech: Support for human and social growth. Teoksessa Haynes, J. M., Fong, L. S., & Haynes, G. L. (2004). *Mediation*.

Heikkilä, J., & Heikkilä, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Porvoo ; Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyvönen, A. & Koskinen, S. (2010). Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 157-172.

Juuti, P. (1994). Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Lindström, K., Alho, K., & Työterveyslaitos. (1994). *Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 154-165.

Juuti, P. (1999). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 142-165.

Moilanen, P. & Rähkä, P. (2010). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R., & Rajala, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (3. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus, 46-69.

Roberts, M. (2007). *Developing the Craft of Mediation*.

Pehrman, T. (2010). Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 135-153.

Pehrman, T. (2011). *Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Poikela, E. (2010). *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Poikela, E. (2010). Oppiva sovittelu. Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 223-245.

Rauhala, L. (2009). *Ihminen kulttuurissa - kulttuuri ihmisessä* ([Uusi p.]). [Helsinki]: Gaudeamus.

Roos, S., & Mönkkönen, K. (2015). *Ihmiseksi työssä: Työyhteisötaitoilla yhteistä vaikuttavuutta*. [Tallinna]: UNIpress.

Räty, T. (2009). *Työyhteisötaidoilla tulosta*. [Helsinki]: Työturvallisuuskeskus TKK.

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). *Hallinnon tutkimus* 33(1), 21-38.

Schein, E. H., Liljamo, R., & Miettinen, A. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. [Espoo]: Weilin + Göös.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H., Miettinen, A., & Rosti, P. (2004). *Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Tammer-paino.

Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio* (8. p.). Helsinki: Talemum.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10., uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita.

Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.

Mediation: An approach to resolving workplace issues (2013). Luettu 9.5.2016.  
<<http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/f/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>>

Suomen sovittelufoorumi (SSF): Työyhteisösovittelu. Luettu 10.4.2016.

<<http://www.ssf-ffm.com/sovittelu/sovittelu-tyoyhteisosovittelu.php>>