



Sandy Hermez ja Lotta Pohjola

*”Tää (työyhteisö) on ainut, joka pitää meijjät tässä, että me jaketaan tätä tässä arvokkaassa,
mutta todella todella uuvuttavassa ja voimia vievässä (työssä)”*

Opettajien ja rehtorien kertomuksia työyhteisön toimivuudesta ja sen rakentumisesta

Pro-gradu
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
luokanopettajakoulutusohjelma
2019

Oulun yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajien ja rehtorien kertomuksia työyhteisöstä ja sen toimivuudesta (Sandy Hermez ja
Lotta Pohjola)
Pro-gradu, 68 sivua, 3 liitesivua
Lokakuu 2019

TIIVISTELMÄ

Pro gradu –tutkielmassamme tutkimme koulujen työyhteisön toimivuuden rakentumista opettajien ja rehtorien näkökulmasta. Tutkimuksemme taustalla on ajatus koulun työyhteisöstä osana laajempaa yhteisöä, koulua, johon työyhteisö kokonaisvaltaisesti vaikuttaa. Tämän myötä koulussa työyhteisön toiminta vaikuttaa myös oppilaiden toimintaan ja hyvinvointiin. Muuttuvassa ja haastavassa työympäristössä työyhteisö voi olla myös opettajan työhyvinvoinnin kannattaja.

Teoriaosuudessa tarkastelemme tärkeitä työyhteisön toimivuutta taustoittavia elementtejä ja esimerkkejä työyhteisön toimivuuden rakentumisesta. Aikaisemmat työyhteisön toimivuutta koskevat tutkimukset ovat toteutettu muilla kuin opetusaloilla, joten koulun työyhteisön toimivuuden rakentumisesta löytyy niukasti tietoa. Menetelmänä käytämme narratiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonaamme on kahden koulun työyhteisöjen haastattelut ja olemme analysoineet aineiston hyödyntämällä laadullista sisällönanalyysia sekä narratiivista analyysia. Haluamme narratiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tuoda työyhteisön yhteinen ääni esille.

Tutkimuksemme tuloksissa korostuivat kahden eri koulun työyhteisöjen toiminnan rakentuminen. Koulujen työyhteisöjen luonteen perusteella nimesimme työyhteisöt Inhimilliseksi työyhteisöksi ja Kehittäjätyöyhteisöiksi. Inhimillisen työyhteisön toimivuus on rakentunut vuorovaikutuksesta, kollegiaalisuudesta ja yhteistyöstä. Inhimillisyys näkyy tavassa kohdata työyhteisön ihmiset. Kehittäjätyöyhteisön toimivuuden rakentuminen on vielä kesken suuren työntekijävaihtuvuuden vuoksi. Vaihtuvuus on arvokas tulos itsessään, sillä se kertoo oman näkökulmansa toimivuudesta. Vahvuuksia tämän yhteisön toimivuuden rakentumisessa ovat avoin vuorovaikutus sekä kehittämisinto.

Avainsanat: työyhteisö, työyhteisön toimivuus, koulun työyhteisö, työhyvinvointi, narratiivinen tutkimus

University of Oulu
Faculty of Education
Narratives by teachers and principals about work community functionality and
it's construction (Sandy Hermez, Lotta Pohjola)
Master thesis, 68 pages, 3 appendices
October 2019

In our Master's Thesis we explore how a well-functioning work community is constructed from the point of view of teachers and principals. Our research is based on the idea that the school's work community has a pervasive effect on the school itself. Thus, the functioning of the work community also affects the functioning and wellbeing of students. In a changing and challenging work environment the work community can also support teachers' wellbeing.

In the Theory section we examine elements that lay the groundwork for a well-functioning work community and examples of how it is constructed. Previous studies have been conducted outside the field of education so there is scant information on work communities in schools. We use the narrative research approach and our material consists of interviews in two schools' work communities. We have utilized qualitative content analysis as well as narrative analysis. In keeping with the principles of narrative research, we wish to bring out the common voice of the work community.

Our results highlighted the differences between how the functioning of the two communities was constructed. Based on the character of the communities we named them the Humane Community and the Developer Community. The functioning of the Humane Community is constructed by interaction, collegiality and cooperation. The humaneness can be seen in the way people are treated when encountered. The Developer Community is still in the middle of constructing its functioning due to high turnover. The turnover rate itself is a valuable result, since it reveals something about the functioning of the community. This community's strengths are open interaction and eagerness towards development.

Keywords: work community, work community functionality, school
work community, wellbeing at work, narrative inquiry

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Toimiva koulutyöyhteisö	8
2.1	Työyhteisön määritelmä	8
2.2	Koulu työpaikkana	9
2.3	Toimiva työyhteisö.....	12
3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	25
3.1	Narratiivinen tutkimusmenetelmä	25
3.2	Aineiston hankinta.....	27
3.3	Aineiston analyysi.....	29
3.3.1	<i>Laadullinen sisällönanalyysi.....</i>	<i>29</i>
3.3.2	<i>Narratiivinen analyysi.....</i>	<i>33</i>
3.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	35
4	Tulokset.....	38
4.1	Inhimillinen työyhteisö.....	38
4.2	Kehittäjätyöyhteisö	47
5	Tutkimuksen yhteenveto	60
5.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	60
5.2	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	62
	Lähteet.....	65

1 Johdanto

Tutkimme Pro gradu –tutkielmassamme kahden Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevien alakoulujen työyhteisöjen toimivuutta ja sen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Ajatus tutkimuksemme aiheeseen lähti kummankin arvostuksesta työhyvinvointia kohtaan. Viime vuosien aikana mediassa on ollut vahvasti esillä opettajantyön haastavuus ja opettajien jaksaminen. On selvää, että opetus- ja kasvatusala hakee tällä hetkellä muotoaan, kun yhteiskunta on tuonut paljon muutoksia ja leikkauksia koulutukseen. Myöskin oppilasaines ja sen heterogeenisyys tuovat omat haasteensa koulumaailmaan. (Yle uutiset, Oppilaat oireilevat – opettajat uupuvat, luettu 18.9.2019; Huhtanen, 2007, 12). Nämä ovat tekijöitä, joihin on erittäin vaikeaa vaikuttaa, joten miten opettaja jaksaa tehdä työtään samanlaisella palolla tämän kaiken keskellä? Uskomme, että avain jaksamiseen voi olla työyhteisön toimivuudessa. Tähän uskomukseemme emme kuitenkaan suoraan lähde hakemaan vastausta tässä tutkimuksessa. Haluamme perehtyä kahteen työyhteisöön ja tuoda opettajien ääni esille narratiivien kautta heidän työyhteisöjensä toimivuudesta ja siitä, onko sillä vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa.

Työhyvinvointi voidaan määritellä yksilön subjektiivisten kokemusten näkökulmasta. Työhyvinvoinnin laatu perustuu yksilön kokemiin tunteisiin työn tuottaman mielekkyyden myötä. (Hakanen, 2006, 30.) Mielekkyyteen ovat kuitenkin vaikuttamassa useat eri tekijät, kuten työssä koettu vastavuoroisuus. Työ on siis useamman osan summa ja se voi tuottaa mielipahaa tai mielihyvää sekä ohjata yksilön asenteita. Opettajan kokiessa vastavuoroisuutta työyhteisöltään hän samalla kokee voivansa hyvin työpaikallaan. (Hakanen, 2006, 34–35.) Vastavuoroisuuden periaate on yksinkertainen, kohdellaan toisia samalla tavalla, annetaan ja saadaan (Hakanen, 2011, 42; Enqvist, 1987, 98). Työhyvinvoinnin vastakohta, työpahoinvointi, ilmenee työntekijän kokiessa vastavuoroisuuden puutetta (Hakanen, 2006, 37).

Orre (1987, 18) toteaa, että stressiä ja psyykkistä kuormitusta on eniten niissä ammateissa, joissa tehdään työtä ihmisten kanssa. Tämän vuoksi tällaisissa ammateissa, kuten opettajan ammatissa, on erityisen tärkeää se, että työhyvinvoinnista pidetään huolta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on kannattavaa myöskin organisaation näkökulmasta. Työyhteisön toimivuus

lisää työhyvinvointia ja toimivat työyhteisöt, joissa työntekijät ovat hyvinvoivia, ovat tuloksellisempia. Tämän vuoksi työyhteisöjä pitäisi kehittää toimivammaksi sekä panostaa yhteisön ja yksilöiden hyvinvointiin. (Ojala ja Ahonen, 2005, 69-70.) Suomessa työpaikoilla järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa, johon kuuluu yksilön hyvinvoinnin kehittäminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo, 2004, 13). Hankkeiden tarkoituksena on kehittää työyhteisöä toimivammaksi.

OAJ tekee kahden vuoden välein barometrin opettajien työoloista. Vuoden 2017 barometrissa (OAJ, 5:2018, 32-33) tuli ilmi, että työssä jaksaminen on heikentynyt opettajilla. Eniten työssäjaksaminen heikentyminen näkyi kouluissa, joihin on kohdistunut eniten leikkauksia. Opettajat kokevat, että töiden pitäisi jakautua tasapuolisemmin, sillä työaika ja työmäärä eivät ole oikeassa suhteessa. Opettajien työyhteisöissä on havaittavissa myöskin häirintää ja kiusaamista, mikä korreloi selvästi työyhteisön toimivuuteen. (OAJ, 5:2018, 32-33.) Koemme työyhteisön olevan yksi iso voimavara opettajan työssä. Tämä tutkimus on sijoitus jo työssä olevien opettajien sekä tulevien opettajien elämään. Haluamme antaa tutkimukseen osallistuville kouluille tulokset omaan käyttöön, jotta he voivat halutessaan hyödyntää niitä työyhteisönsä kehittämiseen.

Opettajien ja työyhteisön toimivuutta tutkimalla tuomme esille aiheen, joka ulottuu koskettamaan useaa toimijaa: oppilasta, opettajaa sekä työyhteisöä. Työyhteisön toimivuus vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin, oppilaiden hyvinvointiin ja koko koulun toimintaan paralleeli-ilmiön tavoin (Salovaara ja Honkonen, 2013, 15; Lamminpää, 1999, 109).

Haluamme tutkimuksellamme korostaa työyhteisön toimivuuden tärkeyttä, jotta siihen kiinnitettäisiin kouluissa sen tarvitsemaa huomiota. Haluamme kuulla opettajien kertomuksia siitä, mitkä ovat avaintekijöitä heidän työyhteisönsä toimivuuden kannalta, miten he ovat rakentaneet työyhteisönsä toimivuuden ja miten työyhteisön toimivuus vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Myönteisesti toimivassa työyhteisössä tuotetaan myös parempaa tulosta (Kauppi ja Savimäki, 2004, 8) eli koulun toimivassa työyhteisössä opetuksen pitäisi olla laadukkaampaa.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

- Millaisena tutkimushenkilöiden kertomuksissa työyhteisön toimivuuden rakenne ja toimivuus ilmenee?
- Miten tutkimushenkilöt kertovat työyhteisön toimivuuden vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

2 Toimiva koulutyöyhteisö

2.1 Työyhteisön määritelmä

Työyhteisö on sanana melko uusi. Se on tullut Leppäsen (2002, 36-37) mukaan työpsykologiseen termistöön vasta 1990-luvulla. Aikaisemmin on puhuttu vain työpaikan sosiaalisista suhteista ja ihmissuhteista. Työyhteisön käsite koskettaa kaikkien alojen työyhteisöjä. (Leppänen, 2002, 36-37.) Työyhteisö rakentuu organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Organisaatiossa jaetaan työt, vastuut ja arvovalta, ja sen työntekijöiden toiminta kohdistuu yhteiseen päämäärään. Organisaatio ei kuitenkaan toimi ilman työntekijöitä, joista muodostuu työyhteisö. (Multimäki, 1997, 5.) Työyhteisön voi määritellä sellaisista toimijoista koostuvaksi ryhmäksi, jossa kaikilla on yhteinen tavoite (Järvinen, 2008, 75; Arjanne, 2006, 59; Uusikylä, 2006, 15).

Orre (1987, 69) mukaan organisaatio voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen organisaatioon. Virallinen organisaatio muodostuu edellä mainituista asioista, kuten tehtävien jaoista, valtarakenteesta ja toimikuvista. Myös työnormit ja työpaikan viralliset säännöt kuuluvat viralliseen organisaatioon. Epävirallinen organisaatio muodostuu työyhteisön keskinäisestä vuorovaikutuksesta: pienemmistä kaveriryhmittymistä, klikeistä, epävirallisista normeista, sosiaalisesta kentästä, tunnesuhteista yms. (Multimäki, 1997, 5; Orre, 1987, 69.) Työyhteisön sisällön kokonaisuudesta, virallinen organisaatio muodostaa yhden kymmenesosan (Orre, 1987, 69). Epävirallinen organisaatio muodostaa tällöin suuremman osan työyhteisöstä ja on tärkeässä asemassa työntekijöiden viihtyvyyden kannalta (Multimäki, 1997, 6).

Kaikkiin työyhteisöihin pätevää määritelmää ei ole olemassa, sillä jokainen työyhteisö rakentuu eritavoin (Leppänen 2002, 36-37). Työyhteisö muodostuu jäsenien yhteistoiminnan ja yhteisten kokemusten pohjalta (Perkka-Jortikka, 1994, 10). Leppäsen (2002, 39) ja Himbergin (1996, 12) mukaan suuri organisaatio, kuten sairaalaa tai tehdasta, ei voida määritellä työyhteisöksi. Työyhteisöllä tarkoitetaan pienempää ryhmää, jonka jäsenet työskentelevät saman tavoitteen tai perustehtävän saavuttamiseksi. (Leppänen, 2002, 38; Himberg, 1996, 12.) Tämän määritelmän mukaan koko koulun henkilöstöä ei katsottaisi työyhteisöksi. Kuitenkin

tutkimusten tavoitteista riippuen, työyhteisöt voidaan määritellä laajuudeltaan eri tavoin. (Saaranen, Pertel, Streimann, Laine & Tossavainen, 2014, 3.)

Työyhteisöjä on luonteeltaan erilaisia. Työyhteisöjen sisäisiä vaihteluita voidaan selittää osittain henkilökemian avulla. Henkilökemia voi keskittyä yksittäisten henkilöiden tai ryhmien välille. (Himberg, 1996, 10.) Työyhteisöjen luonteeseen vaikuttavat myös niihin läheisesti liittyvät ominaisuudet. Opettajakunnan työyhteisön yhtenäisyyteen ovat sidoksissa osallisten erilaiset vastuutehtävät, asema työyhteisössä, ikä, sukupuoli sekä persoonallisuudet. Nämä ominaisuudet liittyvät erilaisuuden arvostukseen ja ne ovat myönteisesti yhteydessä työyhteisön toimivuuteen. Tästä huolimatta erilaisuus voi aiheuttaa myös eriarvoisuutta, joka näkyy tietynlaisena kohteluna työyhteisön jäsenten välillä. Usein uusi opettaja saattaa kohdata eriarvoisuutta muun muassa työjärjestelyihin liittyvissä asioissa, kuten lukujärjestysten laadinnassa. (Cantell, 2011, 14–17.)

2.2 Koulu työpaikkana

Opettajan työpäivän kohtaamisten kirjo on laaja. Koulun työyhteisö koostuu useasta eri ammatin harjoittajasta. Koulun moniammatilliseen työyhteisöön kuuluvat ainakin opettajat, avustajat, rehtori, oppilashuollossa toimivat henkilöt, kansliassa toimivat sihteerit, keittiö- ja siivouspalveluhenkilökunta sekä vahtimestarit. Jokaisen rooli on tärkeä koulun arjen toimivuuden kannalta. Opettaja tekee työtään oppilaslähtöisesti, mikä osaltaan ohjaa lähestymistä eri ammattilaisten kanssa. Opettajan nähdään olevan keskiössä, kun kyseessä on yhteistyö muun henkilökunnan kanssa. (Cantell, 2011, 6.)

Työtehtävät määrittelevät pitkälle eri ammattiryhmien välisen aseman kouluyhteisössä. Muun muassa pedagogista työtä tekevät omaavat akateemisen korkeakoulutaustan. Osalla taas, kuten ohjaajilla ja vahtimestareilla on ammatillinen koulutustausta. Koulu, kuten esimerkiksi sairaalakin, on hierarkkinen työpaikka. Vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa palkka- ja koulutustaustaerot. Siltä ei voi kuitenkaan välttyä. Tämä ei silti tarkoita sitä, että jokainen ei voisi olisi yhtä tärkeä työyhteisössä. Toisen työpanos mahdollistaa toisen toteutumisen. (Cantell, 2011, 138-141.) Koulussa koulunkäynninohjaajalla on korvaamaton rooli oppilaan motivoimisessa ja tukemisessa. Ohjaaja toimii yhteistyössä opettajan kanssa ja jakaa luokassa vastuuta. Ohjaaja työskentelee yleensä erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden

kanssa, mutta työrauhan ja yksilöllisen etenemisen mahdollistaminen kuuluu keskeisiin työtehtäviin yhdessä opettajan kanssa. (SuPer, 2012, 8–9.) Kun luokassa on kaksi aikuista tai enemmän, työtaakkakin vähenee.

Hallinto- ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat työyhteisön eriytymiseen eli eri ammattiryhmien vierautumiseen toisistaan. Henkilökohtaiset tekijät ovatkin oikeastaan harvinaisemmat tekijät eriytymisen näkökulmasta. Rakenteellisilla tekijöillä tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että huoltohenkilökunta on usein koulussa fyysisesti eri paikassa kuin opetustyötä tekevät työntekijät. Usein esimerkiksi vahtimestarilla on oma koppi ja keittiötyöntekijät taas työskentelevät keittiössä. (Cantell, 2011, 139.) Yhteisiä kohtaamisia on siis vähän työpäivän aikana, jonka vuoksi on luonnollista, että ihmissuhteet eivät saa tilaisuutta vaan jäävät ammatillisen vuorovaikutuksen varaan.

Koulua työyhteisönä tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon myös se, että koulut eivät toimi täysin yksinään, vaan ne ovat osa yhteiskuntaa. Tämän vuoksi Lehtisaloon ja Raivolaa (1999, 207) mukaan koulun jokapäiväiseen toimintaan ovat vaikuttamassa myös koulun ulkopuoliset tahot, kuten yhteiskunnassa päätöksiä tekevät henkilöt. Heillä on valta ohjata etäältä ja määrät ennalta sitä koulutuspolitiikka, jota toteutetaan kentällä. Poliitikot sekä muut sosiaalisista järjestelmistä päättävät henkilöt määräävät koulutusjärjestelmän muotoa, sisältöä sekä tavoitteita. (Lehtisalo & Raivola, 1999, 207)

Koulu poikkeaa työpaikkana esimerkiksi kaupallisiin organisaatioihin verrattuna siinä, että siellä “asiakkaina” ovat lapset sekä heidän vanhempansa. Koulussa vuorovaikutus on läsnä jokaisessa hetkessä. Vuorovaikutuksen perusilmiö on paralleeli-ilmiö. Sillä tarkoitetaan koulun kontekstissa esimerkiksi sitä, että työyhteisön vuorovaikutus heijastuu myös oppilaisiin. (Salovaara ja Honkonen, 2013, 15.) Se mitä tapahtuu työyhteisössä, kulkeutuu myös opettajien mukana luokkiin. Esimerkiksi, jos yhteisopettajaparin vuorovaikutus on avointa ja toista kunnioittavaa, myös oppilaat mallintavat tätä omaan vuorovaikutukseen. Opettajan suhde omiin kollegoihin on siis yhteydessä luokkahuoneessa toteutettavan opetuksen laatuun (Hargreaves, 1998, 9).

Hämäläisen ja Savan (1989, 18) mukaan koulun toiminta perustuu vuorovaikutukseen. Muutokset ja työn vaikeus lisäävät työyhteisön, työtovereiden ja myönteisen ilmapiirin merkitystä työssä. Koulu on työympäristönä hektinen. Opettajan työ on sidottu tiiviiseen

lukujärjestykseen, joka osaltaan rajoittaa työtä ja vuorovaikutusta kollegoiden kanssa. Aikaisemmin opettajan työ on ollut suureksi osaksi itsenäistä työtä oman luokkansa kanssa, mutta viime vuosikymmenten aikana yhteisopettajuus on yleistynyt, jonka myötä työpaikalla on alettu korostamaan yhteisöllisyyttä. (Hämäläinen ja Sava, 1989, 18-21.)

Hargreaves (Ronkainen, 2012, 50) esittää, että yhteisölliseksi koetun kulttuurin rakentaminen sekä ylläpitäminen pitkään on haastavaa. Yhteistyön toimivuutta sekä yhteisöllisyyden kokemista ei saisi pakottaa, sen tulee olla spontaania. Jokaisella on oltava tunne omasta paikasta yhteisössä, olla sen jäsen. Yhteisöllisyys on parhaimmillaan avoimuutta lähestyä ongelmia sekä niiden ratkaisemista, sanoja ja tekoja toisten kohtaamisissa, oma-aloitteisuutta, kehumista, auttamista sekä jakamista. (Ronkainen, 2012, 50.)

Työn yksilöllisyys on ollut suomalaisen koulun perinteenä pitkään, joten se voi näkyä edelleen työpaikoilla. Laineen ym. (2018, 12) tutkimuksessa tehtiin merkittävä havainto suomalaisten ja virolaisten koulujen henkilökuntien välillä: Suomalaisissa kouluissa henkilökunnassa koettiin yksilöllistä työhyvinvointia, kun taas virolaisissa kouluissa yhteinen työhyvinvointi ilmeni parempana kuin Suomessa. Tätä tulosta voidaan tutkimuksen mukaan osittain selittää sillä, että Suomessa opettajan työ nähdään enemmän yksilöllisenä työnä. (Laineen ym., 2018, 12.)

Opettajan työn yksilöllisyyttä voi osaltaan selittää se, että opettajayhteisö muodostuu asiantuntijoista. Asiantuntijayhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, joka muodostuu korkeasti koulutetuista työntekijöistä, joilla on erinomainen tieto ja taito omasta työstään. Asiantuntijoille on ominaista, että halutaan säilyttää työn yksilöllisyys ja omat näkemyksensä. Asiantuntijayhteisön johtajan haasteena on saada asiantuntijat sitoutumaan yhteiseen perustehtävään, tavoitteisiin ja pelisääntöihin. (Vilanen, 2012, luettu 19.2.2019.) Opettajan työn yksilöllisen asiantuntijuuden haastajaksi on noussut jaettu asiantuntijuus, joka tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tiedon jakamisena, osallistumisena ja verkostoitumisena. Tähän asiantuntijuuteen liitetään vahvasti yhteistyötaidot ja yhteisöllisyys. (Ronkainen, 2012, 43.)

Kirjallisuudessa työyhteisön toimivuutta on käsitelty ja tutkittu muun muassa kaupallisten organisaatioiden ja terveysalan saralla (ks. Järvinen, 2008; Kauppi ja Savimäki, 2004). Ainoa

työyhteisön toimivuuteen liittyvä tutkimus, jonka löysimme, on OAJ:n työolobarometri. Barometrissa on mitattu työyhteisön toimivuuden tekijöitä. Mitatuissa tekijöissä on yksi eroavaisuus aikaisemmin mainitsemaamme työyhteisön tekijöihin: ammattiryhmien välinen yhteistyö. (OAJ, 5:2018, 27.)

2.3 Toimiva työyhteisö

Toimivan työyhteisön tarkoituksena on saada aikaan parempia tuloksia ja tukea työntekijöiden hyvinvointia. Työyhteisön ollessa toimiva, se selviää vaikeistakin tilanteista eivätkä muutokset horjuta sitä. Toimiva työyhteisö muodostuu useista elementeistä, joiden täytyy olla tasapainossa keskenään. Jo yhden elementin toimimattomuus saattaa sotkea tasapainoa työyhteisössä. (Kaivola ja Launila, 2007, 133.) Näitä elementtejä eri tutkijat ovat määritelleet ja käsitteellistäneet eritavoin, mutta jokaisesta löytyy samoja piirteitä.

Kaivola ja Launila (2007, 134) ovat määritelleet työyhteisön elementit niin, että keskiössä on työyhteisön perustehtävä, jonka ympärille rakentuu toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku, elävä yhteinen visio ja strategia, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit, halu oppia ja kehittyä, kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia, kyllin hyvä johtajuus sekä positiivinen yhteisöllisyys. (Kaivola ja Launila, 2007, 134.)

Järvinen (2008, 85) on määritellyt toimivan työyhteisön peruspilarit, jonka pohjana on organisaation selkeä perustehtävä. Työyhteisö on hänen mukaansa toimiva, kun organisaatio ja johtaminen tukee sekä palvelee työntekoa, työt ovat järjestetty selkeästi, työpaikalla on yhteiset pelisäännöt sekä avoin vuorovaikutus ja toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Työntekoa palveleva johtaminen tarkoittaa sitä, että huolehditaan työntekoa edistävien puitteiden kunnossa pidosta. Sen myötä organisaation perustehtäväkin määrittyy. (Järvinen, 2008, 85.)

Kauppi ja Savimäki (2004, 18-20) ovat kehittäneet hankkeessaan työyhteisön toimivuuden mallin. Mallin mukaan toimivuutta tukevat tekijät ovat limittäisiä. Toimivuuden mallin tekijöitä ovat asenne työntekoa kohtaan, vuorovaikutus, erilaisuuden hyväksyminen, toimivuuden luotsaus, ilmapiiri ja tunnelman säätely. Nämä ovat työyhteisön toimivuuden kannalta avaintekijöitä. Kaikkiin näihin tekijöihin vaikuttaa myöskin esimies, joka ohjaa toimintaa ja näyttää esimerkkiä muille työyhteisön jäsenille. Toimivan työyhteisön myötä työntekijöiden väliset ihmissuhteet myöskin syventyvät kohti luottamusta, avoimuutta, turvallisuutta,

välittämistä ja aitoutta. Nämä voivat olla mukana myöskin alkuhetkistä lähtien, mutta useimmiten ne syntyvät toimivuuden myötä ja syventävät toimivuutta entisestään. (Kauppi ja Savimäki, 2004, 51-55.)

Vilasen (2012, luettu 19.2.2019) mukaan asiantuntijayhteisön toimivuus rakentuu vuorovaikutuksesta, jonka ohjaamisessa johtaja on tärkeässä roolissa, sillä asiantuntijayhteisössä on tyypillistä omista näkökulmista kiinni pitäminen. Vuorovaikutuksen lisäksi toimivuuden kannalta on tärkeää muodostaa työyhteisöön yhteiset rakenteet, kuten pelisäännöt, tavoitteet, toimintakulttuuri sekä järjestelmä palautteen antamiseen. Näiden rakenteiden luominen auttaa työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita sekä tukee työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. (Vilanen, 2012, luettu 19.2.2019.)

Laineen, Saarasen, Pertelin, Hansenin, Leppin, Liivin ja Tossavaisen (2018) tutkimuksessa tarkasteltiin, johtiko kolmen vuoden tutkimuksellinen väliintulo mahdollisiin muutoksiin työyhteisön yksilöllisissä vuorovaikutuksellisissa tekijöissä sekä ammatillisessa hyvinvoinnissa. Tutkimuksen keskiössä on esitelty työyhteisöön liittyviä kanssakäymisen tekijöitä. Näitä ovat työn johtaminen, ajankäyttö, ilmapiiri, muiden työn arvostaminen, yhteistyö sekä tiedottaminen. Suomalaisissa kouluissa näiden kohdalla havaittiin positiivista muutosta intervention myötä, jossa lisättiin aktiviteetteja, joilla saatiin työyhteisössä aikaan enemmän keskustelua. (Laine ym., 2018, 3–4.)

Kuten eri tutkijat ovat tuoneet esille, työyhteisön toimivuutta voidaan kuvata useilla eri tavoilla. On malleja, peruspilareita sekä keskeiseksi koettuja elementtejä. Työyhteisön toimivuutta tukevat seikat eivät kumpua tyhjistä, vaan ovat tulosta pidemmästä seurannasta, työyhteisön kuuntelemisesta. Näiden edellä mainittujen elementtien lisäksi on paljon muuta sellaista tietoa, jota on olennaista käsitellä työyhteisöjen toimivuutta tarkasteltaessa. Käsittelemme niitä seuraavassa luvussa.

Toimivan työyhteisön elementit

Toimivaan työyhteisöön vaikuttavat sekä virallisen organisaation ja epävirallisen organisaation tekijät. Epävirallinen organisaatio painottuu pitkälti työyhteisön vuorovaikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin sekä hiljaiseen tietoon. Virallisen organisaation tekijät ovat työn organisointiin liittyviä asioita ja näihin vaikuttavat myöskin johtaminen ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet.

Edellisessä luvussa olemme esitelleet toimivan työyhteisön määritelmiä eri tutkijoiden näkökulmista. Tässä luvussa tarkastelemme näiden määritelmien pohjalta nousseiden teemojen ilmenevyyttä työyhteisön toimivuuden rakentumisessa. Muodostimme teemojen pohjalta kokonaisuuden työyhteisön toimivuuden elementeistä, joita tarkastelemme syvemmin ja yksityiskohtaisemmin niihin liittyvän tutkimuksen ja kirjallisuuden avulla.

Hiljainen tieto

Työyhteisössä hiljainen tieto on työyhteisön historian saatossa kasvanutta tietoa, joka pitää sisällään muun muassa toimintatapoja ja kulttuuria. Tämän lisäksi jokaisella työntekijällä on omaa hiljaista tietoaan, mikä vaikuttaa työyhteisöön. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kirjoittamatonta, puhumatonta ja piilossa olevaa tietoa yksilöllä itsellään. Se perustuu tunteisiin kokemuksiin, näkemyksiin, intuitioon, havaintoihin sekä sisäistettyyn tietoon. Hiljaista tietoa hyödynnetään paljon muiden ihmisten kanssa. Työyhteisössä hiljaisen tiedon rooli on tiedon siirtymisessä henkilöltä toiselle. Opettaja voi ohjata hiljaisella tiedollaan uutta työntekijää jakamalla kokemuksia ja näyttämällä esimerkkejä. Hiljaisen tiedon jakaminen lisää yhteisöllisyyttä (Dampney, Busch, Richards, 2002, 1).

Tutkimus hiljaisesta tiedosta sai alun perin idean organisaatioiden käyttäytymisen tutkimuksissa. Huomattiin, että työntekijöillä on yleisesti olemassa olevaa hiljaista tietoa, jota he tietoisesti pitivät itsellään. (Donaghey, Dundon, Cullinane, Dobbins & Hinckland, 2019, 115) Meillä jokaisella on hiljaista tietoa, jota tulisi hyödyntää yhteisöissä (Juuti & Vuorela, 2002, 17). Polanyi (1998, 18) esittää teoriassaan, *The Art Of Knowledge*, täydellisen objektiivisuuden olevan harhaa tieteellisessä käytännössä. Sen sijaan hän tarjoaa vaihtoehdoisen ratkaisun, henkilökohtaisen tiedon (*Personal Knowledge*). (Polanyi, 1998, 18.) Polanyi (Kauppi & Savimäki, 2004, 14) esittää ihmisen tietämystä ajattelun ja olemisen suhteellisena tuotoksena, *me voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa*. Hiljaisen tiedon merkitys on kuitenkin horjunut Polanyiin (1983) määritelmästä, jos tarkoituksena on avata ja kerätä hiljaisen tiedon avulla dataa (Kauppi & Savimäki, 2004, 11).

Yhteisössä hiljaisen tiedot hyödyntämisen taustalla ovat asenteet. Hiljaisen tiedon merkitystä voidaan joko korostaa arvostamalla ikääntyvien henkilöiden tiedon määrää tai vähentää. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen taustalla ovat myös yhteiskunnan resurssit kouluttaa ja

perehdyttää työntekijöitä, kun kanssatyöskentelijät voivat hoitaa sen edistämällä samalla vuorovaikutusta. Tämä on myös tärkeää sen osalta, että arvostus työntekijöitä kohtaan kasvaa työyhteisössä, kun hiljainen tieto kulkee. (Moilanen, Tasala, Virtainlahti, 2005, 35.)

Hiljaisen tiedon käsite on monimutkainen ja vaikeasti selitettävä, sen ääneen lausumattoman sisältönsä sekä yksilöllisesti ilmenevän luonteensa vuoksi (Virtainlahti, 2005, 26). Kaupin ja Savimäen (2004, 11) mukaan toiminta voi muuttua hiljaiseksi tiedoksi silloin, kun sen jo osaa ja sitä voi olla vaikeaa esimerkiksi opettaa muille. Hiljaista tietoa voisi kutsua yksilön omaksi orientaatioksi työtään kohtaan. Sitä ei voida luonnehtia näkyväksi tai kirjoitettavassa muodossa olevaksi ohjeeksi. Jokainen rakentaa oman tulkintansa toimintatavoista, ohjeista ja säännöistä, jotka kulkevat kuitenkin työn puitteissa. Aika vaikuttaa jokaisen hiljaisen tiedon kasvamiseen ja kehittymiseen. Hiljainen tieto on yksilöllisesti kehittynyttä asiantuntijuutta, jota ei voida kirjoittaa yhdeksi tyhjentäväksi vastaukseksi. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää työyhteisön hyväksi jakamalla osaamista. (Moilanen ym., 2005, 15.) Jokainen painottaa omia arvojaan myötäillen hiljaisen tiedon merkitystä, yksi saattaa kokea ihmissuhteet tärkeäksi voimaksi työssä toinen säännöt työpaikalla. Hiljainen tieto on lopuksi vuorovaikutusta, mitä työpaikalla tapahtuu ja sen laadun ilmenemistä yksilöiden välillä. (Virtainlahti, 2005, 27.)

Hiljaisen tiedon liittyminen työyhteisön toimivuuteen piilee sen vuorovaikutuksellisissa tekijöissä. Osaamisen lisääminen on työyhteisön yhteisesti tuotettu tulos (Leppänen, 2002, 37). Vuorovaikutus on työyhteisössä tärkeä voimavara. Työtä tehdään erilaisten ihmisten kanssa ja ihanteellista onkin, että tieto kulkee ja sitä voidaan käsitellä yhdessä. Yhteys muihin luodaan vuorovaikutuksen välityksellä ja se määrittää tiedon siirtymisen toimijoille. Työyhteisössä vallitsevat arvot, asenteet sekä toimintakulttuuri vaikuttavat hiljaisen tiedon kulkuun. Tavoitteena olisi, että työyhteisössä jokainen voisi kokea itsensä tärkeäksi. Itsensä kokeminen tärkeäksi syntyy työyhteisön suhtautumisesta yksilöön ja kun sen tunteen saavuttaa, välitetään samalla luottamusta, myönteistä ilmapiiriä sekä yhteisesti jaettua tietoa. (Virtainlahti, 2005, 34–35.) Hiljaisen tiedon hyödyntäminen työyhteisössä tukee yhteistä oppimista ja samalla vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta sekä kollegiaalisuutta (Paloniemi, 2008, 262).

Hiljaisen tiedon merkitys korostuu, kun alamme pohtimaan ei-ääneen sanottuja asioita. Ihmisen tietoon välittyvä viesti voi välittyä usealla eri tavalla ja se antaa muille viestin, joka jää tulkitsijan varaan. Näitä ovat esimerkiksi ilmeet, eleet, vaatteet tai tavat.

Vuorovaikutuksessa muiden kanssa tulee vaihdettua samalla merkityksiä, ei ainoastaan sanoja. (Koivunen, 1997, 12–13.)

Vuorovaikutukselliset tekijät

Opettajainhuoneessa sattuu ja tapahtuu. On tilanteita, jotka herättävät useanlaisia tunteita, mitkä saavat eri henkilöt reagoimaan eri tavoin. Saatetaan riidellä sekä pahoittaa mieltä, vaieta ja kääntää selkää. Kyseiset tilanteet kaipaavatkin tällöin vuorovaikutuksellista toimintaa, missä työyhteisö toimii yhtenäisesti ratkaisua kohti. On hyvä muistaa, että vuorovaikutus ei toteudu ilman kahta osapuolta. Toinen osapuoli ei voi sanella asioita toiselle, vaan palvelusten tekemisen ja auttamisen tulisi olla molemmin puoleista. (Cantell, 2011, 6-9, 143.)

Hämäläisen ja Savan (1989, 17) mukaan työyhteisön toimivuutta ei pystytä kehittämään ainoastaan parantamalla ulkoisia puitteita, kuten laitteistoa, vaan pitää kiinnittää huomiota työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuuden kehittämiseen. Heidän mukaansa avaintekijät toimivuuteen ovat, miten työyhteisö toimii yhteistyössä ja miten konfliktitilanteista päästään eteenpäin. (Hämäläinen ja Sava, 1989, 17.) Kaupin ja Savimäen (2004, 18-55) työyhteisön toimivuusmallissa nousee vuorovaikutuksellisissa tekijöissä esille erilaisuuden hyväksyminen, ilmapiiri ja tunnelman säätely.

Ihmissuhteet muodostuvat henkilökemian ympärille. Vapaissa ihmissuhteissa, kuten kaverisuhteissa, henkilökemia ei ilmene yleensä ongelmana, mutta työyhteisössä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen täytyy kyetä, vaikka henkilökemiat eivät työkaverin kanssa kohtaisikaan. (Hämäläinen, 2012, 65.) Isossa työyhteisössä vuorovaikutussuhteita on niin paljon, että ei ole edes mahdollista ylläpitää jokaisen työkaverin kanssa henkilökohtaisia ihmissuhteita (Hämäläinen ja Sava, 1989, 61). Työpaikan ihmissuhteita voidaan luonnehtia ammatilliseksi vuorovaikutukseksi, joiden kannattaa ajatella kuuluvan osaksi omaa ammattitaitoa (Hämäläinen, 2012, 65). Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen henkilökohtaisemmiksi kuitenkin helpottaa yhteisen tavoitteen eteen työskentelemistä työpaikalla. Yksinkertainen kuulumisten vaihtaminen tuo toista lähemmäksi, tullaan toisille tutuiksi, jolloin ennakoasenteet siirtyvät pois tieltä ja vuorovaikutus paranee. Sen myötä koulussa on helpompi keskustella esimerkiksi keittiöhenkilökunnan kanssa kasvatukseen ja opetukseen liittyvistä asioista. (Cantell, 2011, 143-145.)

Nykypäivän työyhteisöjen arvot pohjautuvat tasa-arvoon, vallankäytön läpinäkyvyyteen, oikeudenmukaisuuteen, suvaitsevuuteen, erilaisuuden hyväksymiseen ja yhteisön jäsenten vaikuttamismahdollisuuksiin. Hyvässä työyhteisössä näiden arvojen pitäisi näkyä työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Perkka-Jortikka, 1994, 12; Raina, 2012, 25,27-28.) Arvoihin samaistuminen auttaa työntekijää liittymään työyhteisöön (Kaivola ja Launila, 2007, 78). Työpaikalla käytävää vuorovaikutusta on sekä virallista että epävirallista. Virallinen vuorovaikutus on sidottu työhön ja organisaatioon. Epävirallinen on muuta vuorovaikutusta työkavereiden kanssa. Yleensä epävirallinen vuorovaikutus työkavereiden kanssa on sitä, joka edistää enemmän yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä työpaikalla. (Perkka-Jortikka, 1994, 12.)

Koska kaikki työpaikalla työskentelevät ovat vain ihmisiä, ei vuorovaikutus aina ole vain ruusuilla tanssimista, mikä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Kaupin ja Savimäen (2004, 46) mukaan tähän pystytään vaikuttamaan tunnelman säätelyllä. He tarkoittavat sillä niitä työyhteisön keinoja, joilla ilmapiiri pidetään hyvänä haastavissa tilanteissa, eivätkä parane itsestään. Kielteiset tunteet ovat osa ihmisen elämää, joten niillekin pitää olla tilaa työyhteisössä. Käytännöt kielteisten tunteiden käsittelyyn muodostuvat jokaisessa työyhteisössä tilanteiden ja ihmisten mukaan. Toisista välittäminen on avain kielteisten tunteiden käsittelyyn. Tilan antaminen työkaverille ja keskeisen viestin löytäminen kielteisistä tunteista auttaa ymmärtämään tilannetta. Kielteiset tunteet kannatta työpaikalla purkaa ja löytää yhteisölle toimivat tavat käsitellä niitä. Kun ikävistäkin asioista pystyy työyhteisössä puhumaan, se auttaa keskittymään työtehtäviin. (Kauppi ja Savimäki, 2004, 46-59.)

Eriävät mielipiteet ja ihmisten erilaisuus voivat johtaa työyhteisössä erimielisyyksiin. Erilaisuus pitäisi nähdä työyhteisössä rikkautena ja sen potentiaalisuus osata hyödyntää työyhteisön hyväksi. Konfliktitilanteissa erilaisia näkemyksiä pitäisi osata arvostaa ja tilanteista selvitä ilman toisten loukkaamista. Tilanne ei saisi jäädä läpikäynnin jälkeen enää kytemään työyhteisöön. (Kauppi ja Savimäki, 2004, 30-34.) Koulutyöyhteisön ollessa hierarkkinen, koulutustaustaltaan korkeasti koulutuneet työntekijät eivät saa kuitenkaan käyttää sitä vuorovaikutuksessaan hyväksi. Se on työn laadun kannalta tärkeää, sillä kaikki työntekijät työskentelevät kuitenkin saman tavoitteen eteen. (Cantell, 2011, 141.) Kun työyhteisössä osataan hyödyntää erilaisuuden potentiaali, se auttaa työyhteisöä enemmän kohti luovaa toimintaa (Hämäläinen ja Sava, 1989, 30). Esimerkkinä erilaisuuden hyödyntämiseen Kaivola ja Launila (2007, 136) antavat nuoren työntekijän uusien ideoiden ja vanhemman työntekijän pitkän työkokemuksen yhdistämisen viisaudeksi.

Hämäläisen (2005, 129-130) mukaan vuorovaikutukseen kannattaa luoda työpaikalla pelisäännöt. Näitä voi olla esimerkiksi se, että missä työpaikalla menee huumorin raja. Kaupin ja Savimäen (2004, sivu) mukaan työyhteisössä täytyy olla tilaa avautua kielteisistä tunteista. Jotta kielteisyys ei pilaa työyhteisön ilmapiiriä, Hämäläinen (2005, 129-130) ehdottaa keinoksi avautua kielteisistä tunteista antamalla "myrskyvaroituksen". Varoituksella muut voivat valmistautua ottamaan vastaan tunnepurkauksen. Etukäteen kannattaa sopia myöskin siitä, että ristiriitatilanteissa ongelmat nähdään työn ongelmina eikä keskitytä henkilökohtaisuuksiin (Kaivola ja Launila, 2007, 137). Hämäläinen (2005, 129-130) korostaa, että pelisäännöt muokkautuvat työpaikan työyhteisön mukaisesti, eikä kaikille työyhteisöille yleisesti sopivia pelisääntöjä ole.

Kaupin ja Savimäen (2004, 51) toimivuusmallissa syvällisemmät ihmissuhteet syntyvät yleensä työyhteisön toimivuuden myötä. Tämä on loogista, sillä vapaa-ajan ystävyyssuhteetkaan eivät muodostu sormia napsauttamalla, vaan ne vaativat aikaa ja tutustumista. Toimivuus työyhteisössä auttaa siinä, että luottamus, avoimuus, turvallisuus, toisista välittäminen sekä aitous työpaikan ihmissuhteisiin voi syntyä. Kun ne syntyvät, syventää se puolestaan toimivuutta entisestään. (Kauppi ja Savimäki, 2004, 51)

Perkka-Jortikan (1994, 12) mukaan *yhteisöllisyys* edistää organisaation tuloksellisuutta eli on yksi tekijä toimivan työyhteisön muodostumisessa. Yhteisöllisyyden perusta on Kaivolan ja Launilan (2007, 79) mukaan erilaisuuden hyväksymisessä. Se tuo energiaa työyhteisöön yhteisöllisyyden rakentamista varten. (Kaivola ja Launila, 2007, 79.) Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan keskinäistä vuorovaikutusta työpaikalla. Me-henki on osa yhteisöllisyyttä, eikä se välttämättä tarkoita vuorovaikutusta puheen avulla vaan tunnetta yhteenkuuluvuudesta. (Perkka-Jortikka, 1994, 12.) Positiivisessa yhteisöllisyydessä ilmapiiristä huokuu yhteenkuuluvuus sekä hyvä henki. Yhteisöllisyyttä tukee yhdessä tekeminen ja toisten auttaminen. (Kaivola ja Launila, 2007, 135.)

Yksinkertaistettuna voidaan siis sanoa, että työpaikan vuorovaikutus on parhaimmillaan sellaista, että jokainen kykenee tekemään yhteistyötä kaikkien kanssa. Jotta se onnistuisi, täytyy hyväksyä erilaiset ihmiset työyhteisössä sekä pystyä puhumaan asioita avoimesti. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että myöskin vaikeista asioista ja ristiriidoista pitää pystyä keskustelemaan loukkaamatta ja väheksymättä toisia sekä toisten mielipiteitä. Näiden lisäksi

avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu se, että työpaikalla tärkeä tieto kulkee kaikille (Kaivola ja Launila, 2007, 136). Kun vuorovaikutus on työyhteisössä kunnossa, on lopputuloksena positiivinen ilmapiiri. Huumori on vuorovaikutuksessa väline, jolla pystytään edistämään avointa ilmapiiriä (Hämäläinen, 2005, 129).

Johtaminen

Peruskoulua ja sen työyhteisöä ei johdeta tulos tai laatu edellä, vaan sen johtaminen on ihmisjohtamista. Ihmisjohtamisella tarkoitetaan inhimillistä lähestymistapaa työyhteisön toimijoita kohtaa. Koulussa johtajuuden työn kirjoon kuuluvat opettajat, vanhemmat sekä koko koulun toimintaympäristö. Koulu muuttuu suhteessa yhteiskuntaan, kuten kasvatuksellisten tavoitteiden ja päämäärien kohdalla, jotka täytyy ottaa huomioon johtamistyyliä. (Pennanen, 2006, 25-27.)

Johtajuuden käsittely herättää kysymyksiä johtamisen laadusta. Millaista on hyvä johtajuus? Cantell (2011, 27) vetoaa johtajuuden itsenäiseen tyyliin, missä johtaja kykenee itsenäiseen päätöksentekoon. Heiske (1997, 174) luokittelee johtajan tehtäviin kuuluvaksi työyhteisön ohjaamisen, ehtojen asettamisen sekä resurssien arvioinnin. Johtajan työtehtäviin kuuluu varmistaa työntekijöiden työkyky, ylläpitää vireyttä työnteossa ja käyttäytyä sosiaalisesti kypsästi. (Heiske, 1997, 174–175.) Arjanne (2006, 57) on taas sitä mieltä, että johtajuutta määrittelevät monet tekijät, joita tulisi tarkastella eräänlaisina lähestymistapoina. Johtajuutta määrittelevät sekä aika että paikka. Työtehtävät määräytyvät työtavan, sisältöjen ja tavoitteiden mukaan. Tavoiteorientoituneen ryhmän johtaminen tarkastelee johtamisen rakennetta ja sen osallisia tekijöitä, jolloin johtajuus on määritelty hallinnollisten seikkojen avulla (*managment*), kun taas nykyajan ihanteita todentava malli korostaa aikansa arvoja ja ratkaisuja, asiajohtamista (*leadership*). (Arjanne, 2006, 57.)

Saksi (2016) ei anna johtajuudelle ehdotonta määritelmää, sillä sen voi kokea ja tulkita eri tavoin. Moderni johtaja hyödyntää työssään nykypäivän arvoja, eikä piiloudu omaan koloonsa, hän jakaa ja ottaa vastaan tietoa sekä keskustelee avoimesti. Johtajuus on jokaisen oikeus, mikä tarkoittaa vastuun ottamista omassa työyhteisössä sekä ammattimaista tiedonjakoa. Terveessä yhteisössä on selkeä työnjako, ilmapiiri edesauttaa olemaan oma itsensä

ja arvostus on vastavuoroista henkilöiden välillä. Työyhteisössä kyetään puhumaan jaksamisesta, potematta huonoa omatuntoa ja sitä osataan arvostaa. (Saksi, 2016.)

Johtamisen merkitys työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta on noussut esille useissa tutkimuksissa. Johtajuuden vaikutus työyhteisön viihtyvyyteen ja tehokkuuteen on valtava, etenkin johtamistyyli (Himberg, 1996, 13). Hyvän ja terveyttä edistävän ilmapiirin luomisessa tarvitaan hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Johtoasemassa olevalta henkilöltä odotetaan vahvan toimintakulttuurin kehittämistä, jossa saadaan selkeät ohjeet arjen toiminnalle. (Juuti & Vuorela, 2002, 18–21.)

Kauppi ja Savimäki (2004, 34-35) esittivät toimivuusmallissaan työyhteisön luotsaamisen käsitteen. Sundvik (2006, 31) liittää luotsaamisen eräänlaiseksi esimiehen tehtäväksi. Luotsaamista voi tuottaa monenlaista, mutta tässä esimerkissä terve luotsaaminen on esimiehen voinnista lähtöisin olevaa toimijuutta. Esimiehen pitäessään itsestään huolta, voi työyhteisön ohjaus tapahtua puolueettomassa ja rennossa tunnelmassa. (Sundvik, 2006, 31.) Työyhteisön toimivuuden kannalta esimies on keskeisessä asemassa työryhmänsä luotsaamisessa. Esimies antaa suunnan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Kauppi & Savimäki, 2004, 41.)

Johtajan, koulussa rehtorin, rooli korostuu työyhteisössä päätöksentekoa edellyttävissä tilanteissa (Cantell, 2011, 28; Heiske, 1997, 174.) Sergiovanni (1992, 72) esittää, että johtajan tulee muistuttaa päätöksenteossa sitä syytä, miksi koulussa ollaan ja mikä koulun toiminnan tarkoitus on. Johtajuus on selkää, kun asioille annetaan syy ja merkitys. Sen myötä johtaja saa hyväksyntää ja luottoa toimintaansa, mikä lisää yhteistyötä. (Sergiovanni, 1992, 72–73.) Kuten Arjanne (2006, 57) sekä Juuti ja Vuorela (2002, 18–21) edellä esittävät, heidän näkökulmansa samaistuu Sergiovannin näkökulmaan perustellen sitä arjen toiminnan kannalta selkeäksi.

Yleensä päätöksenteko liittyy laajojen, koko koulua koskevien aiheiden käsittelyyn, mikä rajoittaa johtajan huomion kohdistamista muihin luokkakohtaisiin seikkoihin. Tämä vaikuttaa taas osaltaan siihen, kuinka johtaja kuuntelee koulun muita asiantuntijoita, kuten opettajia. Hyvän johtajan piirteisiin liitetään kuuntelemisen taidot sekä vastuun ja vallan jakaminen. (Cantell, 2011, 27–29.) Edellytys hyvinvoivan työyhteisön johtamiselle on keskusteleva käytäntö, jossa huomioidaan muut sekä heidän mielipiteensä (Juuti & Vuorela, 2002, 19).

Rakenteelliset tekijät

Työyhteisön rakenteellisiin tekijöihin kuuluvat organisaation käytännön asiat sekä perustehtävä. Useiden tutkijoiden mukaan (Järvinen, 2008, 85; Kaivola ja Launila, 2007, 134; Kauppi ja Savimäki, 2004, 18-20) organisaation perustehtävän selkeys on työyhteisön toimivuuden lähtökohta.

Koulu on yhteiskunnallinen instituutio, jossa yhteiskunta asettaa koulun toiminnalle raamit. Suomessa on voimassa perusopetuslaki, jota kaikkien koulujen ja sen työntekijöiden tulee noudattaa. Lakeja tukee opetussuunnitelma, joka on kaiken opetuksen perustana. Nämä tuovat samalla koululle tavoitteita ja odotuksia, jotka yhteiskunta odottaa koulun täyttävän. Työelämän kannalta tarvitaan ihmisiä, joilla on ammatilliset perusvalmiudet. Huoltajien odotuksena koululta on, että lapsi saa sellaisia taitoja, joilla selvitä aikuisiästä. (Hämäläinen ja Sava, 1989, 25.) Koululta eri tahot odottavat paljon ja nämä määräävät myöskin koulun perustehtävää.

Opetussuunnitelmasta tulee paljon perusopetuksen tehtäviä, joita koulujen tulisi täyttää. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa se, että työntekijöillä on selkeä perustehtävä, jota kohti työssä pyritään (Järvinen, 2008, 85). Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (POPS, 2014, 18) on määritelty perusopetuksen tehtävä. Sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista: opetus- ja kasvatustehtävä, yhteiskunnallinen tehtävä, kulttuuritehtävä ja tulevaisuustehtävä. Opetus- ja kasvatustehtävään kuuluvat oppimisen, kehityksen ja hyvinvoinnin tukeminen. Yhteiskunnallisena tehtävänä perusopetuksella on edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä kasvattaa inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Kulttuuritehtävänä on tukea kulttuuri-identiteetin ja kulttuurisen pääoman luomista sekä monipuolisen kulttuuri osaamisen ja -perinnön arvostamisen edistäminen. Tulevaisuustehtävän tarkoituksena on valmistaa oppilaita globaalisti maailman muutoksiin. Tämä pitää sisällään sen, että harjoitellaan vastuun ottamista tulevaisuutta rakentavista valinnoista sekä opetellaan kohtaamaan muutostarpeita avoimesti. (POPS, 2014, 18.)

Rakenteellisia tekijöitä Kaivolan ja Launilan (2007, 136) mukaan ovat työn selkeät järjestelyt ja oikein mitoitettu, pelisäännöt, resurssit, työvälineet ja -ympäristö. Koulussa luokanopettajan työ on sidottu pitkälti lukujärjestykseen, joten sen kannalta työ on selkeää. Tämän lisäksi opettajilla on kuitenkin suunnittelu- ja valmistelutyötä sekä opettajatyöpäivät ja yhteissuunnittelutyöaika. Suunnittelu- ja valmistelutyö kuuluu opetustuntimäärään, joka on 190

oppilastyöpäivää vuodessa. (OAJ - Työelämäopas, luettu 18.2.2019.) OAJ:n barometrin (5:2018, 32) tuloksissa opettajat kokevat työmäärän liian suureksi verrattuna työhön käytössä olevaan aikaan. Tällä hetkellä opettajien työviikon tuntimäärä on keskiarvoa suurempi. Suuri osa opettajista tekee töitä myöskin työajan ulkopuolella. Esimerkiksi opettajista ja rehtoreista yli puolet tekee töitä kumpanakin päivänä viikonloppuisin. (OAJ, 5:2018, 6.)

Sääntöjä, joiden mukaan koulun täytyy toimia, tulee opetussuunnitelmasta ja perusopetuslaista. Näiden lisäksi koulun työntekijöiden toimintaa ohjaa koulun omat toimintamallit, ohjeistukset ja arvot. Pelisäännöt täytyy luoda työpaikalle, jotta työskentely on jäsenneltyä ja turvallista. Sääntöjen noudattamattomuus voi johtaa konfliktitilanteisiin työyhteisössä. (Himberg, 1996, 25; Järvinen, 2008, 91.) Pelisääntöjen noudattamista täytyy valvoa. Valvonta kuuluu sekä johtajalle että koko työyhteisölle. Kun pelisääntöjä rikotaan, täytyy pitää palaveri, jossa asia keskustellaan läpi. Järvisen mukaan keskusteluissa usein tulee ilmi, että pelisääntöjä on tulkittu eri tavoin. (Järvinen, 2008, 91-94.) Jokainen tulkitsee sääntöjä omista kokemuksistaan käsin, joten saman säännön voi käsittää eri tavoin (Himberg, 1996, 25). Keskustelut pelisäännöistä ovat työyhteisön toimivuuden kannalta merkittäviä, sillä niiden avulla voidaan välttää konfliktitilanteita sekä saadaan pelisäännöt jokaiselle työntekijälle selkeiksi. (Järvinen, 2008, 91-94.)

Toimivuuden arviointi

Työyhteisössä kehityksen mahdollistaminen edellyttää toimivuuden arviointia. Sillä tarkoitetaan nykyisen tilanteen tarkastelua koulun toiminnan ja henkilökunnan näkökulmasta. (Hämäläinen ja Sava 1989, 113.) Jotta kehittäminen on mahdollista, edellyttää se jokaisen jäsenen panosta. Työyhteisön toimivuuden arviointi ei ole jatkuvasti tarpeellinen toiminta. Se tulee vahvemmin esille, kun halutaan varmistaa työyhteisön kyky ryhtyä kehitystoimintaan mukaan ja halutaan varmistaa toimivuuden arvioinnin avulla tarpeeksi hyvät lähtökohdat. (LATU-toimintamalli, Työyhteisön toimivuuden arviointi, luettu 4.9.2019.)

Toimivuus on elävää ja läsnä. Vaikka työyhteisö on saavuttanut jo toimivuuden pisteen, on edelleen mahdollisuus kehittyä ja parantaa toimivuutta tai vähintään ylläpitää sitä. (Laine yms., 2018, 12.) Kuten Kauppi ja Savimäki (2004, 51) totesivat, työyhteisö voi olla toimiva, vaikka henkilökohtaiset ihmissuhteet eivät ole syventyneet. Nämä ovat esimerkiksi kohde, jota työyhteisössä kannattaa kehittää lisää. Syvemmät ihmissuhteet tuovat työyhteisöön lisää

turvallisuuden tunnetta, avoimuutta, välittämistä ja luottamusta, jotka parantavat työyhteisön toimivuutta entisestään. (Kauppi ja Savimäki, 2004, 41,51.)

Hämäläinen ja Sava (1989, 111-112) ovat esitelleet esteitä ja edellytyksiä työyhteisön kehittämistoiminnalle. Jos nykyiseen tilanteeseen ei työyhteisössä olla tyytyväisiä, tulee jokaisen osallistua muutosta edistäviin keinoihin. Kehittämisen kohteena ei ole ainoastaan työyhteisö, vaan koko koulu. Kehittämistoiminnassa tulee ottaa myös huomioon, että se vie aikaa ja tulokset eivät välttämättä näy heti. Johtajan tuella nähdään olevan tärkeä rooli ja kaikkien keinojen tulee olla hyödynnettävissä tarpeen vaatiessa. Esteinä kehittämistoiminnalle nähdään kielteisemmän sävyiset seikat. Työyhteisössä ei välttämättä ymmärretä tarpeeksi, miksi kehittämistoimintaa tulee toteuttaa tai sen hyöty on epäselvä. Opettajat saattavat kokea kehittämistoiminnan ylimääräiseksi taakaksi ja aikaa vieväksi, eikä siihen haluta tällöin ryhtyä. Etenkin, jos työyhteisön jäsenet eivät ole vakituisia tai toisilleen tuttuja, voi kynnyksen kehittämistoiminnalle olla melko korkea. Kauppi ja Savimäki (2004, 5) totesivat kuitenkin, että työyhteisö voi olla toimiva, vaikkakin työyhteisön jäsenet eivät ole läheisessä suhteessa olevia. Myös tavoitteiden saavuttaminen kehittämisen keinoin työyhteisön kokoonpanolla saattaa osoittautua kaukaiseksi ja turhauttaa, mikä näkyy panostuksen määrässä. (Hämäläinen & Sava, 1989, 111–112.)

Lindströmin (2002, 13) mukaan työyhteisön kohtaamat haasteet ohjaavat kehittämistä. On kuitenkin tehtävä ero työn kehittämisen ja työyhteisön kehittämisen välillä. Sisäiset tarpeet työyhteisössä, kuten järjestelykysymykset sekä johtaminen ohjaavat kehittämistä kohti uudenlaista muutosta. Työyhteisön sisäisten tarpeiden kehittäminen näkyy muun muassa yksilöiden jaksamisessa ja edelleen työyhteisön toimivuudessa. (Lindström, 2002, 14.) Päämäärä kehittämistyön tekemisessä on hyvinvointi ja se on sijoitus työyhteisön kehittämiseen. (Kaivola ja Launila, 2007, 133; Lindström, 2002, 14). Tämän lisäksi kehittämisen tarkoituksena on saada aikaan parempia tuloksia. (Kaivola ja Launila, 2007, 133).

Kauppi ja Savimäki (2004, 41) puhuvat toimivuuden luotsaamisesta. Sillä tarkoitetaan käytännössä toimivuuden kehittämistä, mutta heidän mukaansa sitä ei tarvitse kehittämällä kehittää, sillä toimivuus on kehittyvää. Esimerkiksi johtaja voi "stimuloida" työyhteisön toimintaa tarkkailemalla perustehtävän toteutumista ja ohjaamalla sitä oikeaan suuntaan, kehittää työskentelyä työpaikalla, johtamalla toiminnallisesti, edistämällä työpaikan ilmapiiriä

ja vuorovaikutusta sekä olla itse esimerkkinä ja ehdottaa työyhteisölle uusia ideoita. (Kauppi ja Savimäki, 2004, 41.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Narratiivinen tutkimusmenetelmä

Abbot (2008, 13) esittää narratiivin tapahtumana tai tapahtumien sarjana. Erityisesti hän painottaa sanaa tapahtuma (event) ja toteaa sanan toiminta (action) mahdollisena vaihtoehtona. Kertomus edellyttää tapahtuman tai toiminnan, jotta se olisi kerrottava. Muussa tapauksessa se jää kuvauksen, esittelyn tai väitteen tasolle, mikä taas kumoaa narratiivisuuden. (Abbot, 2008, 13.) Polkinghorne (1995, 5) kuvaa narratiivisen tutkimuksen käsitettä narratiivi eräänlaiseksi keskustelun muodoksi, jossa tapahtumat ovat sidoksissa aikaan ja ne esitetään juonen avulla. Lichtman (2013, 95) esittää narratiivisen tutkimuksen tavaksi lähestyä yksilöä joko kirjoitetun tai puhutun kautta. Tutkimuksessa sana narratiivi viittaa henkilökohtaiseen kertomukseen ja tapaan kertoa se. Narratiivisen tutkimuksen omaperäinen luonne tulee esille yksilöiden eletyssä elämässä ja heidän kokemusten merkitykseen siinä. (Litchman, 2013, 95.)

Narratiivisuus käsitteen kehittyminen Suomeen sen nykypäivän muotoon on ollut porrasmaista. Käsitteen alkuperä on latinan kielestä lähtöisin, narratio, mikä tarkoittaa kertomusta ja narrare kertomista. Latinan kielestä se on tullut englannin kieleen; narrative, mikä tarkoittaa tarinaa ja narrate kertomusta. Suomeen käsite on edennyt englannin kielestä. (Heikkinen, 2002, 186; Heikkinen, 2015, 151.) Arkikielessä tarinan ja kertomuksen käsitteiden välillä ei havaita suuria eroja, mutta kirjallisuustieteessä erona on se, että tarina liitetään tapahtumien kuvaukseen ja kertomus sen kertomisen tapaan. (Heikkinen, 2015, 151.)

Etenkin sosiaalisen tutkimuksen alalla, narratiivien suosio on kasvanut (Squire, Andrews & Tamboukou, 2011, 13). Kasvatustieteissä ja opettajatutkimuksessa narratiivinen tutkimus on yleistynyt 1980-luvulta lähtien (Erkkilä, 2005, 196). Narratiivinen tutkimus mahdollistaa sisäisten tunteiden, ajatusten ja kokemusten pukemisen sanoiksi samalla muodostaen niistä merkityksellisiä ilmaisuja. (Squire ym., 2011, 13.) Narratiivisuus liitetään osaksi tietämisen prosessia, kertomusten tuottaminen ja kuuleminen on luonnollinen tapa jäsentää maailmaa. (Määttänen, 2013, 90.)

Ihminen on olemukseltaan kertova olento (Heikkinen, 2015, 149; Lieblich, Tuval-Mashiach ja Zilber, 1998, 7). On siis luonnollista tehdä tutkimusta ihmisten kertomusten kautta,

sillä se auttaa ymmärtämään sekä ihmistä että tämän toimintaa. (Heikkinen, 2015, 149.) Kaunokirjallisuudessa saatetaan kertomus jäsentää kokemuksista, tieteessä kertomuksella pyritään pääsemään syvemmälle. Kertomusten avulla luodaan yhteyksiä kokemusten ja tilanteiden välillä, jolloin tavoitteena on lisätä ymmärrettävyyttä. (Meretoja, 2009, 207.)

Narratiivinen tutkimus valikoitui tutkimuksen metodologiaksi, sillä kertomuksista muodostuva aineisto on tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Haluamme ymmärtää tutkimushenkilöiden näkökulmaa ja kokemuksia heidän työyhteisönsä rakentumisesta. Kertomukset ovat ihmisille luontainen tapa selittää kokemuksistaan ja ne liittyvät arkeen ja sosiaalisiin suhteisiin (Erkkilä, 2009, 199-200). Kertomukset liittyvät yksilöiden omaan elämään ja siinä koettuihin tilanteisiin. Emme välttämättä tule ajatelleeksi, että kerromme asioista, sillä se on hyvin arkista toimintaa. Kertomukset pitävät kuitenkin sisällään paljon enemmän, kuin ainoastaan kertomisen hetki antaa olettaa. Siihen liittyvät muistot ja tilanteiden aikana koetut tunteet. Kertominen ja kertomusten kuuleminen ovat ymmärtämisen välineitä. (Estola, Kaunisto, Keski-Filppula, Syrjälä & Uitto, 2007, 22–23.) Narratiivinen lähestymistapa onkin toimivan työyhteisön tutkimisen kannalta sopiva.

Määritelmä ja tehtävä opettajan ammatissa on muuttunut vuosien aikana. 1960 – luvulla opettajia valikoitiin ammattiin heidän persoonallisuutensa perusteella. Opettajia tutkittaessa, heidän narratiiveistansa on huomattu, että persoonallisuuden sijaan pitäisi keskittyä muihin asioihin, kuten siihen, millaista pedagogiikkaa opettaja hyödyntää työssään ja millainen yhteiskunnallinen tutkimussuunnitelma saadaan yhdessä aikaan. (Elbaz-Luwisch, 2012, 4–5.) Narratiivien avulla siis pystytään tekemään yhteiskunnassa muutosta ja kehittämään asioita.

Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleispätevää faktatietoa, vaan ymmärtää tutkimushenkilön näkökulmaa hänen lähtökohdistaan käsin tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimushenkilöiden kokemuksiin suhtaudutaan niin, että se on heidän näkökulmastaan tosi. (Erkkilä, 2009, 201.) Tutkimushenkilöidemme kertomukset työyhteisöstään ovat meille ikkunoita, joiden avulla pyrimme muodostamaan kokonaiskuvaa heidän työyhteisönsä toimivuudesta ja sen rakentumisesta.

3.2 Aineiston hankinta

Hankimme aineiston tutkimukseemme haastattelemalla kahden alakoulun opettajia ja rehtoreita. Haastattelu on yleisesti käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonhankintatapa. Haastattelu on tilanne, joka mahdollistaa omaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kohtaamisen kasvotusten ja sen kautta syvempien merkitysten ilmenemisen. Joustavuus näkyy haastattelussa vuorovaikutuksen myötä, se mahdollistaa niin sanotun *jutustelun* haastateltavan kanssa. Tällä tarkoitetaan haastattelutilanteessa sitä, että tutkija voi aina esittää tarkentavia kysymyksiä, jotka vievät lähemmäksi aiheen ydintä, kuten normaalissakin keskustelussa. (Atkins & Wallace, 2015, 86.) Narratiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa keskeistä on saada tutkittavalta kertomus, jonka hän kertoo vapaasti ja luonnollisesti. (Erkkilä, 2018, 200.) Haastattelu on tilanne, jossa on helppo päästä vapaaseen ja luonnolliseen keskustelun tilaan.

Ennen tutkimushenkilöiden etsintää tiesimme, että haluamme tutkimukseemme mukaan kaksi koulua, koska halusimme useamman näkökulman kuvaamaan toimivan työyhteisön muodostumista ja halusimme tehdä vertailua, että löytyykö näistä eroavaisuuksia. Lähestyimme kouluja sähköpostitse (liite 1). Lähetimme sähköpostin kahdeksalle Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevalle koulun rehtorille, joista kahdesta saimme myöntävän vastauksen.

Pyysimme rehtoreita välittämään viestimme kaikille koulussa opetustyötä tekeville, jotta tutkimuksesta kiinnostuneet pystyivät ottamaan meihin yhteyttä. Halusimme opettajien ottavat suoraan meihin yhteyttä, jotta anonymiteetti myöskin koulun sisällä säilyisi. Lopulta kuitenkin kummastakin koulusta rehtorit antoivat meille suoraan tutkimukseen osallistuvien opettajien yhteystiedot.

Laitoimme sähköpostiviestiin toiveeksi, että haluaisimme tutkimushenkilöiksi rehtorin, pitkään työyhteisössä toimineen opettajan sekä työyhteisössä muutaman vuoden toimineen opettajan, jotta saisimme mahdollisimman monipuoliset näkökulmat työyhteisön toimivuudesta. Haluamme tutkimuksessamme tarkastella työyhteisön toimivuutta pedagogista työtä tekevien näkökulmasta, joten rajasimme tutkimushenkilöt vain opettajiin ja rehtoreihin. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö muiden työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden, kuten ohjaajien, kertomukset ja näkemykset työyhteisön toimivuudesta olisivat yhtä tärkeitä. Tutkimuksen laadun kannalta on olennaista rajata aihe hyvin. Jos

olisimme ottaneet lisää tutkimushenkilöitä tutkimukseemme mukaan, emme olisi voineet perehtyä aineistoomme yhtä tarkasti kuin nyt. Täten olemme voineet tarkastella työyhteisön toimintaa yhden ammattiryhmän näkökulmasta, opetusroolissa olevien henkilöiden näkökulmasta. Kummankin koulun haastateltavien joukosta löytyi toivomamme kriteerit. Koulusta 1 saimme rehtorin lisäksi kolme (3) opettajaa haastateltavaksi ja koulusta 2 rehtorin lisäksi kaksi (2) opettajaa.

Haastattelumme oli puolistrukturoitu kerronnallinen haastattelu. Kerronnallisessa haastattelussa tutkija esittää sellaisia kysymyksiä, joissa pyydetään haastateltavalta kertomuksia ja tutkija antaa tilaa niiden kertomiselle. Kysymysten asettelulla on väliä, sillä kaikki puhe ei ole kertomista. Faktojen, selitysten ja mielipiteiden kerääminen eivät kuulu kerronnalliseen haastattelun luonteeseen. (Hyvärinen ja Lyöttyniemi, 2005, 191.) Ennen haastattelurungon tekemistä, olimme perehtyneet aiheemme teoriataustaan. Tietomme ja tutkimuskysymystemme pohjalta aloimme muodostamaan haastattelurunkoa, jolla saisimme tarvitsemamme tiedon työyhteisöstä. Teimme valmiiksi kysymyksiä, joiden asettelulla pyrimme saamaan mahdollisimman paljon kertomuksia.

Haastatteluajkojen sopiminen osoittautui yllättävän vaikeaksi. Huomasimme, että opettajien ja varsinkin rehtorien arki on erittäin kiireistä, joten sopivia aikoja oli hankala löytää. Sähköpostien lähettämisen jälkeen noin puolentoista kuukauden kuluttua olimme saaneet kaikki seitsemän (7) haastattelua pidettyä.

Ennen haastatteluja teimme pilottihaastattelun, jolla testasimme haastattelurunkoamme. Huomasimme, että emme saaneet kysymyksillämme ollenkaan kertomuksia vaan kysymyksiin vastattiin yleisellä tasolla. Tällöin emme voineet tietää varmaksi, että puhuuko haastateltava yleisesti työyhteisöistä vai näkyvätkö hänen kertomansa asiat omassa työyhteisössä. Muutimme pilottihaastattelun pohjalta kysymysten asettelua ja testasimme runkoa uudestaan toisella pilottihaastattelulla, jonka jälkeen runko tarvitsi enää pientä viilausta.

Haastattelutilanne oli keskustelunomainen, joten se ei aina edennyt täysin haastattelurungon (liite 2) mukaan. Pyrimme antamaan haastateltavalle tilaa kertoa kertomuksia ja jatkokysymyksillä yritimme päästä syvemmälle aiheeseen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen emme olleet vielä täysin tyytyväisiä kertomusten määrään. Seuraavissa haastatteluissa kerroimme alussa haastateltavalle, että tahdomme mahdollisimman paljon kertomuksia

erilaisista tilanteista, joten meille saa kertoa ihan kaiken mitä mieleen tulee. Tämän myötä kertomuksia alkoi tulla enemmän.

Haastattelut kestivät yhteensä 5,5 tuntia ja litteroitua tekstiä tuli 84 sivua fontilla Arial, koko 12 ja rivinväli 1,5. Aineistomme piti sisällään kertomuksia, jotka eivät olleet tutkimuksemme kannalta olleet olennaisia. Epäolennaisuus ilmeni esimerkiksi tutkimuskysymysten alueesta poikkeavina. Tällaisia ovat muun muassa sellaiset kertomukset, joissa haastateltava kertoo oman pedagogiikkansa muotoutumisesta vuosien saatossa.

3.3 Aineiston analyysi

3.3.1 Laadullinen sisällönanalyysi

Tutkimuksemme aineiston hankimme haastattelumenetelmää hyödyntäen. Analysoimme aineiston laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullisessa sisällönanalyysissä tekstistä etsitään merkityksiä ja järjestetään aineisto johtopäätöksiä varten. Tarkoituksena on saada aineisto mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon, ilman että sen informaatio poistuu. Sisällönanalyysissä on mahdollista myöskin kvantifioida aineistoa eli aineisto voidaan kuvata sanallisesti ja tuottaa myöskin määrällisiä tuloksia. (Tuomi ja Sarajarvi, 2018, 117-122.) Sisällönanalyysin luonteeseen kuuluu, että sen avulla pystytään selittämään tutkimusaineistosta nousseita abstraktejakin asioita, kuten symbolisia, kommunikatiivisia ja ilmiösidonnaisia seikkoja. Tämän vuoksi sisällönanalyysi liitetään keskeiseksi tavaksi analysoida sosiaalisia tieteitä ja ihmistieteitä. (Krippendorff, 1980, 33.)

Pelkän sisällönanalyysin avulla ei voida tehdä johtopäätöksiä tutkimusaineistosta. Sen avulla voidaan kuitenkin järjestää aineistosta nousseet keskeiset asiat. Sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella tutkimusaineistoa sellaisenaan, mutta sen avulla ei tuoda esille esimerkiksi haastateltavien käyttäytymistä. Sisällönanalyysin lisäksi käytetäänkin usein toistakin analyysimenetelmää, jonka tarkoituksena on ammentaa tutkimusaineistoa. (Grönfors, 1989, 161.) Tutkimuksessamme käytämme sisällönanalyysin ohella narratiivista analyysia.

Luimme litteroidut aineistot läpi ensin, jonka jälkeen lähdimme alleviivaten poimimaan tutkimuskysymysten kannalta olennaiset seikat sekä sellaiset asiat, jotka tutkimushenkilöiden

puheessa korostuivat selkeästi usein haastattelun aikana. Alleviivaukset kokosimme taulukkoon ja suoritimme sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen, ilmauksien pelkistämisen (reduointi). Pelkistämisen jälkeen muodostimme alaluokkia (klusterointi), jonka jälkeen yhdistimme samaan luokkaan liitettävät alaluokat muodostaen yläluokkia (abstrahointi).

Analysoimme jokaisen haastattelun yksitellen ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen saakka ennen kuin siirryimme seuraavaan haastatteluun. Tällä varmistimme, että annoimme kaikille haastatteluille saman painoarvon tutkimuksessamme. Kun olimme analysoineet kaikki koulun haastattelut yksitellen, teimme niistä yhtenäisen kokonin.

Ensimmäinen vaihe: pelkistäminen

Luimme litteroidut aineistot yksitellen useaan kertaan läpi. Useiden lukukertojen tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Poimimme kaiken sellaisen tiedon aineistosta, joka saattoi hiemankin selittää työyhteisön toiminnan rakentumisesta tai työhyvinvoinnista. Karsimme ainoastaan sellaiset asiat, jotka selkeästi korostuivat tutkimuksen kannalta epäolennaisina. Tällaisia asioita olivat muun muassa henkilön omaan arkeen liittyvät henkilökohtaiset tapahtumat.

Pelkistykset muodostettiin tiivistämällä keskeinen sanoma haastateltavan kertomuksesta. Pelkistyksen tehtävänä ei ollut selittää tai tehdä tulkintoja, vaan tuomaan ilmaisun keskeinen sisältö esille. Taulukossa 1 on havainnollistava esimerkki aineistomme ensimmäisen vaiheen analyysistä.

Taulukko 1. Ilmaisujen tiivistäminen pelkistettyyn muotoon.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys
“kyl mä kuvailisin sitä ehkä eniten semmosena niinku semmosena et me autetaan toisiamme ja semmonen hyvä mehenki tai sellanen että pystytään niinku jakamaan asioita”	Meillä on hyvä yhteishenki ja ollaan avoimia.

Taulukossa 1 haastateltava kertoo työyhteisöstään positiivisessa valossa ja korostaa mahdollisuutta olla avoin. Tästä olemme voineet muodostaa pelkistykseen, jossa nämä kaksi asiaa tulevat esille.

Toinen vaihe: alaluokat

Kun olimme yhdestä haastattelusta pelkistäneet kaikki ilmaukset, aloimme muodostamaan niistä alaluokkia. Alaluokat muodostuivat pelkistysten pohjalta. Tavoitteena oli löytää sellainen käsite, joka kuvaa mahdollisimman hyvin ilmaisun ja pelkistyksen sanomaa. Koko aineiston analyysin ajan pyrimme kadottamaan teorian pois mielestämme, jotta alaluokat muodostuisivat mahdollisimman pitkälle aineistosta. Taulukko 2 on esimerkki aineiston analyysin toisesta vaiheesta.

Taulukko 2. Esimerkki alaluokan ”avoin keskustelukulttuuri” muodostumisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
”kyl mä kuvailisin sitä ehkä eniten semmosena niinku semmosena et me autetaan toisiamme ja semmonen hyvä mehenki tai sellanen että pystytään niinku jakamaan asioita”	Meillä on hyvä yhteishenki ja ollaan avoimia.	Avoin keskustelukulttuuri

Avoimuutta ja yhteishenkeä kuvaavaksi käsitteeksi muodostui avoin keskustelukulttuuri. Jotta työyhteisön keskustelukulttuuri voi olla avointa, täytyy työyhteisössä olla yhteishenkeä, jonka myötä syntyy myös luottamusta työyhteisöön ja asioista pystytään puhumaan avoimesti ja jakamaan asioita työkavereille.

Kolmas vaihe: yläluokat

Tässä vaiheessa aiempiin vaiheisiin tuli kiinnittää erityistä huomiota. Alaluokat, jotka muodostuivat toisen vaiheen myötä tuli nyt koota samaan luokkaan kuuluviksi sisältöjensä perusteella. Tämä vaihe sisälsi myös hiontaa ja karsintaa, missä alaluokat hiottiin sisältöjään parhaiten selittäviksi ja tarvittaessa niiden nimet muutettiin. Alaluokat kokosimme selittämään

samaa asiaa. Taulukossa 3 esimerkkiin on sisällytetty useampi alaluokka, jotta yläluokan muodostuminen hahmottuisi.

Taulukko 3. Esimerkki yläluokan ”vuorovaikutus” muodostumisesta.

Vuorovaikutus	
Avoin keskustelukulttuuri	Sensitiivisyys ihmissuhteissa
Meillä on hyvä yhteishenki ja ollaan avoimia.	Omia tunteita ei tarvitse piilotella, vaan työyhteisössä osataan reagoida tunteisiin ja ne sallitaan.
Opehuoneessa töihin liittymätön keskustelu yhdistää.	Työyhteisössä osataan osoittaa myötätuntoa.
	Työyhteisössä osataan aistia erilaisia tilanteita ja niihin tartutaan.

Haastateltava tuo vastauksessaan esille avoimuuden, yhteishengen, herkkyyden kohtaamistilanteissa sekä tunteiden ilmaisemisen, joista muodostimme alaluokat. Nämä alaluokat kertovat työyhteisössä ilmenevästä vuorovaikutuksesta, joten yläluokaksi olemme laittaneet vuorovaikutuksen. Vuorovaikutus on tutkimuksessamme osoittautunut laajaksi yläluokaksi sisällöltään, jonka tulemme esittämään tulokset osiossa. Tähän olemme laittaneet pienen havainnollistavan esimerkin.

Yhteenveto

Kun kaikki haastattelut oli käyty läpi yksitellen viimeiseen vaiheeseen asti, teimme niistä kummastakin koulusta oman yhteenvedon. Tämä yhteenveto edusti koko koulua haastattelujen pohjalta. Kokosimme jokaisesta haastattelusta kaikki alaluokat ja yläluokat yhteen tiedostoon. Alaluokkien perään merkitsimme, kuinka monesta haastattelusta alaluokka nousi esille. Merkitsimme myös, kuinka monta pelkistystä alaluokan alla on yhteensä.

Taulukko 4. Kummankin koulun sisällönanalyysistä muodostuneet yläluokat.

Yläluokat	
Koulu 1	Koulu 2
Vuorovaikutus	Vuorovaikutus
Työyhteisön toiminta	Työyhteisön toiminta
Työyhteisön kulttuuri	Työyhteisön kulttuuri
Työyhteisöön suhtautuminen	Työyhteisöön suhtautuminen
Työyhteisön kehittäminen	Työyhteisön kehittäminen
Johtajuus	Johtajuus
Ulkoiset tekijät	Ulkoiset tekijät
Ympäristö	Ympäristö
Työhyvinvointi	Työhyvinvointi
Oppilaat osana työyhteisöä	Yhteisöllisyys

Yhteenvedon tekeminen mahdollistaa myös koulujen työyhteisön toimivuuden sekä työhyvinvoinnin vertailun. Vertailun tavoitteena on etsiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia työyhteisöjen toimivuuden rakentumisesta, joiden avulla vastaamme tutkimuskysymyksiimme.

Yhteenvedon myötä emme enää kiinnitä huomiota siihen, kenen aineistosta mikäkin asia on noussut esille, koska sillä ei ole merkitystä tutkimuksemme kannalta. Erityisesti kielteisistä asioista kertominen osoittautui haastateltavilla hankalaksi, joten tästäkin syystä emme halua tuloksissa eritellä, että kenen haastattelusta lainaukset ovat peräisin. Pyrimme näin myös suojaamaan tutkimushenkilöiden anonymiteettiä.

3.3.2 Narratiivinen analyysi

Narratiivisen tutkimuksen saralla on kahdenlaisia analyysimenetelmiä, narratiivien ja narratiivinen analyysi. (Erkkilä, 2018, 200.) Polkinghorne (Clandinin & Murphy, 2007, 634) selittää, että narratiivien analyysissa on laadullisen tutkimuksen ominaisuudet. Laadullinen tutkimus keskittyy tuottamaan enemmän teemoittelua ja systemaattista luokittelua sekä yhtäläisyyksien etsimistä. Jos kertomuksia analysoi millä tahansa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmällä, kertomuksen merkittävyys katoaa. (Clandinin & Murphy, 2007,

633.) Narratiivien analyysi tapahtuu kertomuksesta kumpuavien teemojen avulla, mikä on olennaista laadulliselle tutkimukselle, kun taas narratiivisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisen yksilölliseen elämään. Narratiivinen analyysi kuuluu spesifimmin narratiiviseen tutkimukseen. Se poikkeaa narratiivien analyysistä sillä, että siinä keskitytään yksilölliseen kertomukseen, jossa lopputuloksena on tarina. Tarina muodostuu useasta eri kokemuksen lähteestä, mutta lopulta se tarina on liikkuva osa ihmisen elämää, se kulkee yksilön mukana. (Clandinin & Murphy, 2007, 633–635.)

Tutkimuksessamme hyödynnämme narratiivista analyysiä. Narratiivinen analyysi on kertojan ja tutkijan välistä yhteistyötä, jossa halutaan säilyttää sekä kuulla kertojan ääni. Kerrotuille narratiiveille etsitään juoni ja keskitytään tulkitsemaan niitä kerronnan tapoja ja ominaisuuksia konteksteja, joilla kertomukset on tuotettu. (Erkkilä, 2018, 200.) Haastateltavamme työskentelevät koulussa ja siitä on rakentunut analyysimme keskeinen konteksti. Koulun ulkopuoliset tapahtumat eivät ole narratiivisessa analyysissämme keskiössä, mutta ovat otettu huomioon haastateltavan kokemuksiin vaikuttavina tekijöinä. Narratiivista analyysiä voidaan luonnehtia eräänlaiseksi väyläksi, joka tuo meidät lähelle kertojan kokemuksia sekä kulttuuria, jota hän ympäristössään kokee (Cortazzi, 2008, 2). Narratiivista analyysiä tehtäessä on huomioitava yksilöllisyys. Ihmiset vastaavat eri tavoin samaa tapahtumaa koskevissa kysymyksissä ja samalla tuovat yhtäläisyydet ja eroavaisuudet esille (Clandinin & Murphy, 2007, 633).

Lieblich ym., (1998, 12-13) ovat esitelleet narratiivisen analyysin erilaisia lähestymistapoja. Heidän mukaansa tutkija valitsee sellaisen lähestymistavan, joka parhaiten palvelee oman tutkimuksen aineiston analyysiä. He esittelevät kategorisen lähestymistavan perinteisenä sisällön analyysinä. Siinä alkuperäinen kertomus pilkotaan osiin ja niistä muodostetaan luokkia. Nämä luokat ovat muodostuneet usean eri kertojan myötä. Kategorinen lähtökohta sopii sellaiselle tutkijalle, joka on kiinnostunut ryhmässä ilmenevästä ongelmasta tai ilmiöstä. (Lieblich ym., 1998, 12-13.)

Narratiivisen analyysimme pohjalla on toiminut sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi nosti esille niitä asioita, joita sillä hetkellä työyhteisössä koettiin ja käytiin läpi. Sen avulla löysimme tutkimushenkilöiden kertomuksista asiat, joista he olivat samaa mieltä ja joissa he olivat eri kannalla. Mielenkiintoista sisällönanalyysiä tehtäessä oli huomata, kuinka haastatteluhenkilöt vastasivat joidenkin tapahtumien kannalta täysin samalla tavalla. He eivät ennestään olleet

tietoisia, mitä kysymyksiä heille esitettäisiin ja se lisäsi uskottavuutta työyhteisössä tapahtuvista tilanteista. Yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien lisäksi sisällönanalyysissa tuli esille asioita, joita muut eivät olleet maininneet ollenkaan, mutta nousivat kuitenkin jossain haastatteluissa esille. Nämä yhdet maininnat ovat kuitenkin otettu samalla painoarvolla huomioon, sillä kaikkien näkökulmat ovat tärkeitä työyhteisön toiminnan rakentumisen kannalta. Tämä taustoitti narratiivisen analyysin toteuttamista ja mahdollisti koulujen työyhteisöjen yksilöllisten tarinoiden syntyminen.

Narratiivisessa analyysissämme olemme muodostaneet yhden yhtenäisen tarinan kummastakin koulusta haastateltaviemme kertomusten pohjalta. Juonen muodostamisen kannalta kaikki tieto on olennaista. Tutkimuskysymykset ohjaavat juonen keskeisen sisällön rakentumista. Tarinassa ovat sekä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä ne pienet seikat, jotka auttavat meitä ymmärtämään työyhteisön toimivuuden kokonaisuutta. Mishlerin mukaan (Clandinin & Murphy, 2007, 605) narratiivinen analyysi on onnistunut, kun se osoittaa kertomuksellaan syvyyttä, vahvuutta sekä monimuotoisuutta tapahtumien eri konteksteissa. Se on tapa tarinoida maailmaa ja antaa tapahtumille merkitys kokemuksen kautta. (Clandinin & Murphy, 2007, 605.)

Narratiivien muodostamisessa hyödynsimme sisällönanalyysista nousseita luokkia pohtiessamme mitä asioita nostamme esille narratiiveissa. Narratiiveihin päätyi melkein kaikki pääluokkien (taulukko) aihepiirit kummastakin koulusta. Pääluokat, jotka eivät päätyneet narratiiveihin, olivat sellaisia, jotka eivät olleet tutkimuskysymyksiä näkökulmasta relevantteja. Esimerkiksi koulun 2 kohdalla ympäristöön liittyvät tekijät eivät aineiston pohjalta vaikuttaneet työyhteisön toiminnan rakentumiseen ja työhyvinvointiin merkittävästi.

3.4 Eettisyys ja luotettavuus

Meidän on muistettava, että tutkimuksemme kertomukset eivät ole muodostuneet omista sanoistamme, vaan haastateltavien. Ne ovat heidän tarinoitansa ja me käytämme heidän aikaansa niiden keräämiseksi. Kertomuksen saamisen taustalla on yhteinen sopimus, tutkijan ja haastattelijan välillä. Molempien on oltava tietoisia luotettavuuden ja kunnioituksen ehdoista tässä väliaikaisessa suhteessa. (Clandinin & Murphy, 2007, 647–648.) Eskola ja Suoranta (1998, 211-212) toteavatkin, että tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse.

Tämän takia omaa objektiivisuutta ja tutkimuksen luotettavuutta täytyy arvioida läpi tutkimusprosessin ja kertoa tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa tutkijoiden objektiivisuuteen.

Tutkimuslupien (liite 1) yhteydessä olemme sitoutuneet pitämään tutkimushenkilöt ja tutkimuskohteet anonyymeinä. Sen vuoksi olemme aineiston käsittelyssä ja tutkimustulosten esityksessä ottaneet huomioon useita seikkoja, joilla takaamme anonymiteetin. Yksi perinteinen anonymiteetin säilyttämisen keino on muuttaa tai poistaa arkaluontoista ja tunnistettavaa tietoa tutkimushenkilöistä (Kuula, 2006, 2014). Olemme poistaneet tai korvanneet sellaiset sanat tai lauseet, joista voi olla pienikin mahdollisuus tunnistaa kyseinen kohde tai henkilö. Ainut mahdollisesti tunnistettavissa oleva henkilö on johtaja tai apulaisjohtaja, mutta ei kuitenkaan henkilökohtaisesti, kun koulun tiedot ovat salattuja.

Perinteinen anonyymisoinnin keino on muuttaa tutkimushenkilöiden nimet peitenimiksi tai poistaa nimet aineistosta kokonaan (Kuula, 2006, 214-215). Anonymiteetin säilyttämiseksi emme ole eritelleet tutkimustuloksissa koulujen tarinoita muodostettaessa, kenen tutkimushenkilön aineistosta lainaus on peräisin. Kuulan (2006, 215) mukaan peitenimien keksiminen on nimien poistamista parempi vaihtoehto, mutta tutkimuksessamme tutkimushenkilöiden erittelemisen ei ole tutkimustulosten kannalta olennaista, sillä jokaisella aineistolla on ollut läpi analyysin sama painoarvo ja tarkastelemme työyhteisön toimivuutta kokonaisuutena.

Eettisyyttä noudattavassa tutkimuksessa tutkija kysyy jatkuvasti itseltään, onko tämä eettistä, rehellistä ja moraalista. Eettistä tutkimusta ei tuoteta ainoastaan ajattelemalla anonymiteettiä, vaan on mentävä syvemmälle. Tutkija voi käydä keskustelua itsensä kanssa ja arvioida tekemiään ratkaisuja. (Atkins & Wallace, 2015, 30.) Osa aineistosta nousseista asioista ovat luonteeltaan melko arkaluontoista. Näiden kohdalla olemme joutuneet pohtimaan tarkkaan, miten asian otamme esille ja otammeko ollenkaan. Olemme kuitenkin päätyneet ratkaisuun ottaa arkaluontoisista asioista esille ne, jotka ovat olleet tulosten kannalta olennaisia. Jos emme näin olisi tehneet, olisi se tutkimustulosten vääristelyä. Olemme kuitenkin ottaneet arkaluontoisuuden huomioon siinä, miten asian tuomme esille.

Kertomuksia muodostettaessa olemme olleet tarkkoja aineistosta nousseen tarinan merkityksen säilyttämisessä. Meidän tehtävänäme ei ole ollut pohtia eikä päätellä aineiston tarinoita, vaan

antaa niiden kertoa itseään. Olemme kuitenkin toimineet kertojan roolissa ainoastaan sitoen lainaukset yhteiseksi tarinaksi.

Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle henkilölle on lähetetty henkilökohtaisesti tutkimuksemme tulokset heidän oman koulunsa osalta tarkistettavaksi. Osallistuneilla on ollut mahdollisuus merkitä sellaiset kohdat tuloksista, joita he haluavat muokattavaksi. Tämän avulla olemme lisänneet luotettavuutta tutkimuksemme tuloksiin ja saimme varmistuksen tulkintamme paikkansa pitävyydelle.

4 Tulokset

Esittelemme tässä osiossa tutkimuksemme tuloksia narratiivien muodossa. Narratiivit ovat muotoutuneet sisällönanalyysin sekä narratiivisen analyysin pohjalta. Olemme kirjoittaneet kaksi narratiivia kahdesta eri koulun työyhteisöstä. Narratiivien sisältö koostuu aineistosta nousseista työyhteisön toiminnan rakentumista selittävästä tekijöistä. Narratiivit ovat muodostettu niin, että siinä on suoria lainauksia aineistosta ja me toimimme kertojan roolissa sitomassa lainauksia yhteen. Ensimmäisen koulun kohdalla mainitaan yhtenäiskoulun toiminta. Aineisto on kuitenkin alakoulun puolelta hankittua.

4.1 Inhimillinen työyhteisö

Työyhteisöä voi kutsua inhimilliseksi, kun siellä ilmenee sellaisia maanläheisiä ja lämpimiä kohtaamisia, joissa ymmärretään ihmisyys sen hyvin ja huonoine puolineen. Nimitys Inhimillinen työyhteisö on lähtöisin tutkimushenkilöiden sanoista ja teoista. Tutkimushenkilöt kuvailevat arkeaan työyhteisönsä kanssa auttavaiseksi, huolenpitäväksi, toisen oloa helpottavaksi sekä ilmapiiriltään kevyeksi ja avoimeksi. Tällainen työyhteisö sallii epäonnistumiset ja iloitsee onnistumisista yhdessä.

Koulu sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla ja on rakenteeltaan jakautunut fyysisesti useampaan toimipisteeseen. *“Tämä nykyinen työyhteisö on siis syntynyt muutama vuosi sitten elikkä koulu muodostettiin kahdesta eri yksiköstä ylä- ja alakouluista ja tuota yhteisö toimii siis kahdessa eri pisteessä ja henkilökuntaa on opettajat ja kaikki henkilökunta. Siihen kuuluu sivutoimiset ja osa-aikaiset opettajat ja kaikki. Toimitaan fyysisesti sille et nää yksiköt niin toimii tietyn matkan päässä toisistaan, että vaikka hallinnollisesti ollaan yhtenäisperuskoulu ja semmonen yhteisöllisyys näyttää ala ja yläkoulun välillä tällä hetkellä on teoreettista se ei oo käytännön arjessa toimivaa. Meillä on alakoulun puolella apulaisjohtaja ja yläkoulun puolella apulaisjohtaja ja me kolmestaan muodostetaan semmonen johtoryhmä.”*

Koulun toiminnan taustalla vaikuttaa vahvasti myöskin alueen sosioekonominen asema, joka on hyvä pohjatieto ymmärtääkseen työyhteisön toimintaa paremmin. *“Tämän alueen yleinen sosioekonominen juttu on, että on hirveesti erilaisia ongelmia ja tukijuttuja, että se on, vaikka miten päin pyöritellään, niin totta, että tähän kuuluu hirveästi, nii on ihan turha sanoa, etteikö se kuormita joka ikistä opettajaa ja työntekijää, joka täällä on, koska se, että me joudutaan tosi*

paljon enemmän antaa ommaa aikaamme ja ommaa itteämme tämmöseen tiettyyn lapsen asioihin ja huoltajiin ja tuota tähän ympäristöön, että se lapsi sais kaiken tuen ja että se voisi hyvin. Se on paljon enemmän, kojoissaki toisissa kouluissa”

Yhteistyössä on voimaa

Työyhteisön vahvuus on yhteisöllisyys. ”Kyl mä kuvailisin sitä (työyhteisöä) ehkä eniten semmosena niinku et me autetaan toisiamme ja semmonen hyvä me-henki tai että pystytään niinku jakamaan asioita.” Työntekijöiden tavasta puhua työyhteisöstään huokuu lämpö ja ystävyys työyhteisöä kohtaan: ”tää on vähän niinku mun perhe”. Kun uusi työntekijä tulee työyhteisöön, hänet otetaan vastaan avoimin mielin ja työntekijälle tulee sellainen olo, että hän kuuluu joukkoon. Apulaisjohtajalla on tässä merkittävä rooli: ”Mä heti huomasin sen et ensinnäkin mahtava, semmonen tukeva johtajuus tai sellanen että. Tai se eka fiilis mikä itelle tuli oli et wau et täällä saa vastuuta mut samalla saa käyttää aivoja eikä oo semmonen et ylhäältäpäin kyykytys meininki. Et tavallaan vitsit nyt meikällä on taas työntekemisen ilo et sen heti huomasi hei aisti sen et työnantaja on sun puolella ja se luottaa siis oikeesti luottaa suhun et sä saat niinku et saat tehdä sitä työtä niinku rauhassa ja luotettuna”

Yksikön apulaisjohtaja on ollut koulussa useamman vuosikymmenen ajan. Hänellä on suuri vaikutus työyhteisön kehitykseen. ”Suurin osa tästä yhteisön jäsenistä oon ollu minä itse valitsemassa, ainaki virkoihin. Elikkä tuota, oon ollu niin kauan täällä jo ja siinä asemassa, että oon päässy valittemaan. Sen takia voin sanoa, että ite tykkään kyllä kovasti ja tuota itte saan valita aika pitkälle myös koulunkäynninohjaajia ja sitte kaikki harjottelijat ja työkokeilijat, minä niitä välitän etteenpäin ja myöskin blokkaan pois, jos en niitä halua.” Apulaisjohtaja on saanut valita työntekijät työyhteisöön, mikä osaltaan on voinut vaikuttaa toimivuuteen. Hän on toisin sanoen valinnut luonteeltaan sellaiset henkilöt, jotka sopivat työyhteisön henkeen ja arvoihin. Työyhteisössä kaikkia kohdellaan samantarvoisesti ja se on työyhteisön tavoite. ”Se on ihan sama, että ooks sä siinä työyhteisössä rehtori, johtavassa asemassa, oot sä työntekijä, opettaja tai oot sä harjottelija, oot sä siivoja tai mikä tahansa. Mun mielestä se koko porukka on sitä samaa.”

Tasa-arvoisuuden kohtelua on seurattu Kunta10-tutkimuksella, jolla seurataan työntekijöiden hyvinvointia. ”Me saahaan aina silleen 100% tulokset, et ihmiset kokee, et heitä kohdellaan

tasavertaisesti ja täällä ei niinkö ei koe ikärasismia ei sukupuolirasismia ei mitään semmosta ja mä en itsekkään tässä omassa perusopetuksen yhteisössä, niin mä en oo missään vaiheessa tän yli kahenkymmenen vuojen aikana, niin mulla ei oo tullu semmonen olo, että etteikö kohtelu ois ollu hyvää ja yhdenvertaista. Ei ikinä.”

Kollegiaalisuus näkyy yhteen hiileen puhaltamisena. Me *“autetaan toisia ja huolehditaan toistenki oppilaista. Ja tietty kaikki konkreettista, et huolehditaan et jos joku on keksiny hyvän jutun niin antaa materiaalin ja tarjoaa ja semmosta jakamista.”* Haastava työympäristö pakottaa työyhteisöä huolehtimaan toisistaan ja tekemään yhteistyötä. *“Vaikka ois tosi haastavaaki täällä, että kyllä ollaan siihen (työyhteisöön) panostettu, koska se on niissä haastavissaki tilanteissa sitte voimavara.”*

Työyhteisön vuorovaikutuksen ydin pohjautuu luottamukseen. *“Me ollaan semmosia niinkö joustavia ja positiivisia ja aika kova huumori on välillä tuolla, että ne on semmosia asioita, jotka kantaa niitten vaikeittenki asioitten yli. Ja sitten se, että meillä saa puhua, että saa itkeä ja nauraa tai olla vihanen välillä, että oviaki välillä paukuttaa, jos tuntuu siltä, että se vaan, että pystyy keskustelemaan ne asiat sitte, että ne ei jää sitte niinkö. Ja sitte ollaan sovittu siitä, että se mitä täällä jutellaan, nii ne jää sitte meidän tietoon, ettei sitte kuule tuolla kaduilla, että silleen on semmonen hirveen luottavainen ilmapiiri, että uskaltaa olla kaikki oma ittensä.”* Työyhteisössä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta voisi verrata ystävien väliseksi vuorovaikutukseksi. Työyhteisössä sallitaan inhimillisyys ja tunteet, kunhan asioista puhutaan avoimesti.

Työyhteisön toiminnan haasteet

Vuorovaikutuksen haasteena työyhteisössä on tiedon siirtyminen yksiköstä toiseen. *“Tää on ollu niin muutoksen kourissa tämä rakennus tai nämä välit ja kaikki tälläset että tuntuu tavallaan että on sitte kuitenkin siitä kehittyny niinku yhteinen pito tai semmonen vaikka se ontu koko ajan et aina joku jää joku tieto kulkematta mut siltiki et se on huomattu et se on pakko panostaa tavallaan niinku tuplasti et ehkä se on niinku eniten että huolehdittaa että sää kerrot sille ja tiedotat tälle et semmonen niinku viestintä et siinä on niinku varmaan aika moni petrannu aika paljon.”* Ongelmat yksiköiden välisessä tiedonkulussa on huomattu ja niihin on puututtu. Samalla on kehitetty päivitettyjä tapoja pitää yhteyttä sekä tiedottaa toisia, nimittäin teknologian puolelta. *“Meillä on*

alkuopetukselle whatsapp -ryhmä, meillä on vanhemmille oppilaille oma ryhmä ja sit on vielä kaikkien opettajien sekä yläkoulun semmoinen virallinen ryhmä, jossa on kaikki mukana. Tieto kulkee, siis täällä suunnitellaan. Tää on sekä työ että huvi. Että lomillakin kun ollaan niin seurailaan ja jaetaan toisten vapaa-ajasta ja näin. Ja täällä on kaikki ohjaajatki ja vahtimestarit. Kaikki jakaa. Että täällä tapahtuu semmosta yhteisöllistä kans. Tää on meidän oma juttu. En ois uskonu ku olin aluksi niin vastaan tätä. Pakko myöntää, että tämä on hyvä!”

Toimivassakin työyhteisössä vuorovaikutus ei aina suju odotusten mukaisesti. Erimielisyydet kuuluvat arkeen, mikä on inhimillistä. Koulu on kuitenkin sellainen työpaikka, jossa yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitäminen vaikuttaa sekä työntekijöiden että oppilaiden toimintaan. *“Työyhteisössähän on tietenkin erilaisia ihmisiä ja sehän on rikkautta, mutta sitten on semmosia, joille ei oo asiat niin, hmm, on vähän hällä väliä. Ja sit se tulee ongelmaksi siinä tilanteessa, ko oppilaille pitäis olla samat säännöt.”* Yleensä asiat, joista halutaan sopia yhteiset pelisäännöt koskettavat oppilaiden toimintaa. Tällä on pyritty takaamaan samanarvoisuutta luokkien välillä. *“Siinä tulee sitten hirveän eriarvoinen asema, että toiset on saanu ja toiset ei oo saanu. Et se on ikävää sitte, että pitäs aina pittää kiinni niistä tosi tiukasti.”* Poikkeukset säännöistä aiheuttavatkin epämukavia tilanteita: *“No siitä on jo joitaki vuosia aikaa, mutta edelleen se asia on vähän kesken, ko on sovittu koulun säännöissä, että ei käytetä puhelimia, nii sitte joku opettaja sen salliiki, että tietyissä tilanteissa, retkillä ja tämmösillä, nii jotku oppilaatki saaki käyttää sitten puhelinta. Nii ne on semmosia ongelmatilanteita.”*

Koulun rakenteen vuoksi johtaja on vaikeasti tavoiteltavissa. Hän työskentelee pääsääntöisesti toisessa yksikössä. *“No päärehtori on etäinen, kerran viikossa tulee nähtyä.”* Tämän rakenteen myötä on koitunut eri tasoisia haasteita koulun arkeen. Päätösten teon viimeinen sana on johtajalla, jolla on hallinnolliset oikeudet. *“On semmosia palavereita, missä tarvitaan aina se rehtorin siunaus niihin tiettyihin asioihin, että ne etenis eteenpäin. Se ei auta, että me yksistään sitä vaaditaan, vaan ne muut toimijat. -- Ne vaatii, että se pittää olla se hallintorehtori, jolla on allekirjotusoikeus ja tämmönen, joka on niinkö vastuussa.”*

Uusi työntekijä kokee haasteena esimerkiksi tuen puutteen johtajalta. Välillä on tilanteita, johon kaivataan johtajan pikaista vastaamista. *“No ehkä semmonen kerran, ko huoltajalta tuli niinkö viesti. Se viesti oli menny niinkö kaikille johtajille ja kaikille työntekijöille, nii sitte tavallaan ite jäin aluksi sen kaa yksin, että mitenhän tähän vastaa nyt. -- nii sitte joutuu*

välillä vähän silleen, että hmmm mitähän tässä kannattaa oikeasti tehdä, että ehkä semmonen, että pitäis kaikkien olla vähän ajantasalla tässä, mutta se ei oo mahdollista, että ymmärtää sen.”

Vaikka rehtorin tavoitettavuus tuottaa haasteita koulun arkeen, on koulussa kuitenkin löydetty vaihtoehtoisia toimintamalleja. Koulussa on johtoryhmä, johon kuuluvilla apulaisjohtajilla on vastuu toimia omissa yksiköissä johtavassa asemassa. Tämä on osoittautunut toimivaksi. *“Apulaisjohtajan tasolla taas on kaikki niin viimeisen päälle hallussa. Et on tavallaan konkreettinen, päivittäinen näky ja kuuluu ja tietää.” “Elikkä tuota mä koen, että mä niinku yritän pittää rattaat pyörimässä, mutta jos tulee tilanteita, jossa mun pittää sekunnissa päättää joku asia, jos on vaikka kaheksan opettajaa pois, eikä saaha sijaisia, nii sitte pittää olla vaan se joka käskyttää, että sää otat tuon luokan ja sinä otat tuon luokan ja sinä teet tämän ja tämän. Pakko tehdä, sano opettaja mitä tahansa. Mä kannan vastuun, että ne tehään. Pittää tehdä nopeita ratkasuja, ei auta alkaa itkemään, että mitähän tästä tulee.”*

Tämä ei kuitenkaan poista ongelmaa hallinnollisten päätösten tekemisen osalta, johon työyhteisössä kaivataan johtajan läsnäoloa. *“Tällä hetkellä mä koen, että tuota se on erittäin haastava, koska tuota valtava riittämättömyyden tunne koko ajan siitä, että on väärään aikaan oikeassa paikassa elikkä tarkoittaa et koskaan ei ole väärässä paikassa, mutta siis se, että koko ajan tuntee, että sinua kaivataan myös toisaalla.”* Johtoryhmällä kuitenkin mahdollistetaan koulun arjen toiminta tässä rakenteellisessa tilanteessa. Se vaatii kuitenkin johtajan ja apulaisjohtajien hyvää tiimityöskentelyä. *“Sitten meidän johtoryhmätyöskentely, työskentely on avointa, joka toimii johtoryhmänä, mutta myöskin tämmöisenä niinkö työnohjauksellisena, elikkä me toinen toisiamme myöskin tuetaan siinä meidän työtehtävässä, elikkä siellä voi avoimesti sanoa, jos on epävarma tai jos ei tiedä tai jos on mielipide, että mitä pitäisi ajatella. Niin siellä voi reflektoida ihan rauhassa ilman, että joku puukottaa sua selkään tai aattelee, et ei toi meidän rehtori mistään mittään tiiä, vaan että siellä on semmonen vapaan keskustelun kulttuuri.”*

Johtaja on tietoinen työyhteisön kokemuksista hänen läsnäoloaan kohtaan. *“Henkilöstön tavallaan palaute on siis se, että toivoisivat esimiehen läsnäoloa ja se, ihan tämmöstä fyysistä läsnäoloa, ja siihen ku ei oo mahdollisuutta siinä mielessä kun itsekkin toivoisi niin niin se tuottaa semmosta tunnetta, että johtaminen on tällä hetkellä haastavaa”* Johtajaa ei voida työn

määrän puolesta saada aina paikalle. Asia on täytynyt hyväksyä ja yhdessä löytää keinoja, joilla saada arki toimimaan. Lopuksi se on osoittautunut työyhteisön kannalta yhdistäväksi tekijäksi: *“Enemmän mä oon kokenu semmosena voimavarana sen työyhteisön toiminnan, että on niinkö pystytty.”*

Työhyvinvointia yhdessä

Työntekijöiden puheista huokuu vahva arvostus omaa työyhteisöä kohtaan. *“Mä oon kateellinen ihmisille, jotka pääsee tänne töihin. Ihmiset saa olla iloisia, että pääsee tähän työyhteisöön.”* Työyhteisön merkitys on eteenpäin vievä tekijä arjessa. *“Tää (työyhteisö) on ainut, joka pitää meijät tässä, että me jaksetaan tätä tässä arvokkaassa, mutta todella todella uuvuttavassa ja voimia vievässä (työympäristössä)”*

Töihin paluu tuntuu hyvältä, kun tietää minkälainen porukka siellä on. *“Suoraan voin sanoa, että en ois kyllä palannu töihin, jos meillä ei ois näin huippua porukkaa, että meillä on semmonen niinkö avoin ilmapiiri ja sitte, että tuntee työkaverit toisensa.”* Jopa lyhytaikainen työntekijä pääsee työyhteisön henkeen mukaan. *“Ko uusia tulee, nii monet kehuu sitä justinsa, että teillä on aivan huippu porukka, että teillä aina otetaan, vaikka oisin vaan yhen päivän sijaisena, nii ollaan kyllä kuultu siitä hyvää palautetta, että teillä ollaan tosi myönteisiä, että vaikka ois tosi haastavaaki täällä, että kyllä ollaan siihen panostettu, koska se on niissä haastavissaki tilanteissa sitte voimavara.”* Ei ole itsesäänselvää kokea itseään sisällytetyksi työyhteisöön lyhyen jakson puitteissa. Se kertoo paljon työyhteisön avoimuudesta.

“Ei kaikkien tarvi olla ylimpiä ystäviä ja niinku tulla aina toimeen et sitte pystyy jättämään ne mitä ei jaksu aina niin sit jättää ne omaan arvoonsa et sit on et hei 99 % onnistuu tosi hienosti ja on mukavaa niin se on kyllä merkittävää se että olen kyllä tosi tykännyt olla täällä.” Työyhteisössä ei koeta tarvetta muodostaa omia ryhmiä, vaan asioita tarkastellaan yhteisestä näkökulmasta. Toimeen tuleminen koetaan tärkeänä toimivuutta edistävänä tekijänä.

Tavoitteet vaikuttavat huomattavasti työssä jaksamiseen ja samoin työyhteisössä työtä kohtaan asennoitumiseen. Työyhteisö ei tavoittele työssään ulkoisia saavutuksia, vaan oppilaan henkistä kasvua. *“Ei meijän koululla oo tärkeintä se et, miten musiikin tai liikunnan tunnilla osallistutko*

kilpailuun tai muut et tärkeintä ois se pikku ihminen ja se että hänestä kasvaa meidän tuella yhteisikunta kelpoinen ihminen, joka luottaa itteensä ja sen verran et sillä on pokkaa sanoa omat mielipitteet tai sanoa ei pelottavissa tilanteissa tai houkuttelevissa tilanteissa tai vastaavaa ja sitä että se tietää että siitä välitetään se on tärkeintä ja sillo on pakko laskea et kokeiden keskiarvo ei oo se keskiössä oleva tekijä.” Tilanne voisi olla toisin, jos tavoitteet koskisivatkin täyden kympin arvosanoja tai menestyksen haalimista.

“Pittää kuitenkin muistaa se että meillä käy tälläkin hetkellä kuntoutuksessa opettajia, jotta ne jaksaa tehdä tätä työtä, meillä on tota ohjaajia, jotka on vaihtaa aina välillä tietystä vaikka ne on pienluokanohjaajia johonki muuhun sen takia. Siis tää on ihan helvetin kuormittava tää meidän työ. Et elikkä tuota omalla laillaan tosi ihana paikka olla kaikin puolin just sen takia et me toinen toista. Mut tää on tosi tosi tosi kuormittava olla. Mä en sano sitä etteikö oo jossaki muualla ihan sama et kaikilla kouluilla.”

Työyhteisöstä ei ole havaittavissa tekijöitä, jotka heikentäisivät työhyvinvointia. Työhyvinvointia kuormittavat tekijät liittyvät työn määrään ja laatuun. *“Mä oon välillä ollut niin kuormittunu tästä mun vastuun määrästä ja siitä että kun mä oon, mun luonne on se että mä teen niin paljon toisten puolesta ja haluan et kaikki menee näin ja näin ja sitten tota niin lasten et mitä täällä tapahtuu lapsille mitä kaikkia karmeuksia tapahtunu meidän lapsille ja huoltajille ja köyhyydelle tämmösille. Et välillä on tullu sellasia ajatuksia montaki kertaa näidenki vuosien aikana et mä en jaksaa tätä, se on liikaa et mä haluan johonki helpompaan paikkaan et ku mä pääsen helpommalla psyykkisesti. Että ku sä et pysty tekemään asioille mitään ja sä näät että tota se on oikeastaan se ainut juttu. Ei sen takia et täs työyhteisös mä en koskaan ois halunnut täältä pois.”*

Henkilökohtaisen elämän tapahtumat vaikuttavat siihen, miten työtä jaksaa tehdä. *”Omalla laillaan riippuu aina missä suhteessa ja missä ajassa sä oot omassa elämässä ja onko sulla omassa elämässä asiat kunnossa, että tota onko avioeroja ja onko lasten kans huolia ja onko taloudellisia huolia niin nää kaikki jutut et riippuu aina mistä mut se että tota jotta sä tätä työtä jaksat tehdä niin täällä suurella sydämellä ja pitkällä pinnalla niin ois hyvä et ois suht koht niinku tasapainoinen olo itellä. Että sitte jos on hirvittävää paskasta ja vaikeeta omassa elämässä, niin täällä ei kyllä jaksaa olla.”* Työkavereiden on helpompi ymmärtää, jos joku on huonolla tuulella, kun he ovat

tietoisia henkilökohtaisen elämän vaikeuksista. Jos työntekijä sulkee aina nämä asiat pois, on myös henkilökohtainen taakka raskaampi ja tällöin työnteko rankkaa.

Työyhteisössä koetaan tärkeäksi vaalia henkilökohtaiseen elämään kuuluvia tapahtumia. Niiden huomioimisen vaikutus ymmärretään ja siihen halutaan panostaa. *“Näin mä oon aatellu koska just sitä et samalla lailla että aina pidetään huoli että jos joku on sairaslomalla tai joku on jossai niin me kyllä pidetään huoli tietyin välein ja ollaan ja aina viiän kukat ja sit aina jos tapahtuu jonkun perhepiirissä jotain, positiivista tai negatiivista tai mitä tahansa niin me ollaan aina siinä niinku tukena ja näytetään sitä myötätuntoa hyvässä ja pahassa et mitä tahansa se on ollukki”*

Työyhteisössä tiedostetaan työhyvinvoinnin tärkeys ja sitä ylläpidetään säännöllisesti jo perinteiksi muodostuneilla tavoilla. *“Meillä on niinkö, jos ei muuta, nii ainaki ystävänpäivänä joku konkreettinen niinkö tai joulunalla meillä on ollu semmonen joulukalenteri ja sinne on laitettu positiivista palautetta. Ja sitten ystävänpäivänä meillä oli lokeroissa semmonen salainen ystävä ja siihen piti tehdä positiivinen cv.”*

Työntekijät pyrkivät myös arjen keskellä huomioimaan työkavereitaan mukavilla kommenteilla ja teoilla, joilla voi helpottaa toisen työtaakkaa. *“No jokapäiväisessä arjessa niitä pieniä tavallaan, jolleki on ohimennen sanottu et ois kiva, jos tässä ois joku tämmönen ja sit joku onki tehny sen et mä kerkesinki nämä laminoida ja leikata. Et jotaki tämmöstä pientä, et joku keittäny kahvia ja arkista. Ja se on merkityksellistä ja et kysytään. sit et me whatsappissa puhutaan ja jutellaan ja jaetaan ja tsempataan et se on todella semmosta positiivisävytteistä.”* Tekojen ja sanojen ei tarvitse olla suuria saadakseen hyvää mieltä aikaiseksi. *“Mää oon nyt sitte yrittäny, että oon viestillä sitte laittanu, että kiitos ihan hulluna, että pelastit siitä tilanteesta tai näin. -- Monet tilanteet tuolla on, että vaikka onki monesti kiire, nii aina semmonen pieniki saattaa olla, että hei huippu kiitos, että vaikka kiva paita, että se voi olla ihan pieniki juttu. Monesti ne pienet onki niitä parhaita, että ne jää mieleen sitte, että on niinku kehuttu jostaki, että sinä pystyt ja sinähän oot semmonen, että tai sillai.”*

“Vaikka oiski joku semmonen tunti, että eihän tästä tuu nytte yhtään mittää, nii sitte ko kerkää käyä kahvitauolla tai rupertella jonku toisen kanssa, nii heti on ihan eri fiilis, että tämmöstä tämä arki on.” Työn ohella tarvitaan aikaa purkaa ajatuksia ja yksinkertaisesti

jutustella työkaverin kanssa. Tämä huomattavasti tuo helpotuksen tunnetta hektisen arjen keskellä.

Yhteenveto

Toimivuuden rakentumisessa on huomattavissa vuorovaikutuksen merkitys kaikessa tekemisessä. Se, miten toisiin suhtaudutaan, näkyy selkeästi kanssakäymisessä. Kukaan ei varmasti jaksa vääntää hymyä väkisin, vaan se tulee tässä työyhteisössä luonnollisesti. Toimivuus ilmenee myös asioiden aikaisessa puimissa, ongelmakohtiin puututaan ja niille pyritään etsimään ratkaisuja haastavissakin olosuhteissa, tässä tapauksessa johtajan yleisessä tavoittelemattomuudessa. Työyhteisön toimivuutta haastaa työyhteisössä rakenteelliset tekijät. Fyysinen työympäristö on haasteellinen, sillä se on jaettu useampiin rakennuksiin. Tämä vaikuttaa koko koulun yhteisöllisyyteen, tiedonkulkuun sekä edellä mainittuun johtajan tavoitettavuuteen. Työyhteisön toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja kehityskohteisiin panostetaan. Asioita ei hoida vain yksi henkilö, vaan jokainen ottaa osaa yhteisiin asioihin.

Toimivan työyhteisön rakentumista on edesauttanut Inhimillisessä työyhteisössä apulaisjohtajan toiminta. Johtajuus ilmeni sen modernissa nykypäivän muodossaan. Sana johtaja saattaa antaa itsestään selvän käsityksen siitä, mitä se sisällään pitää. Tässä työyhteisössä inhimillinen johtajuus oli keskeistä lähes kaikessa koulussa toteutuvassa toiminnassa. Johtaja luottaa työntekijöihin, jakaa vastuuta, osallistaa ja ottaa tasa-vertaisesti kaikki huomioon. Voidaan sanoa, että sanasta johtaja huolimatta, kaikki ovat tässä työyhteisössä samalla tasolla.

Toimivuus ilmenee Inhimillisessä työyhteisössä arvostuksena omaa työyhteisöä kohtaan. Inhimillisyys ulottuu koskemaan jokaista henkilöä, joka työyhteisössä toimii. Inhimillisyys huokuu tavassa kohdata työkaverit sekä oppilaat. Tavassa olla kaikille läsnä ja antaa mahdollisuus olla vapaasti itsensä asemasta riippumatta. Työyhteisössä ongelmia ei kohdisteta henkilökohtaisuuksiin eikä siellä osoitella ketään.

Työyhteisössä panostetaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen luomalla yhteisiä perinteitä sekä ottamalla huomioon yksilölliset kokemukset. Pienet teot ja sanat luovat mukavan tunnelman työntekijöiden välillä ja tuo lähelle. Työyhteisöstä ei ole

havaittavissa vakavia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, vaan ne tulevat työn laadusta ja määrästä. Päinvastoin työyhteisö lisää työntekijöiden työhyvinvointia.

4.2 Kehittäjätyöyhteisö

Kehittäjätyöyhteisö on nimensä mukaisesti halukas kehittämään työyhteisön ja koko koulun toimintaa ajan hengen mukaisesti vaikkakin jatkuva kehittäminen ei ole kaikkien työyhteisön jäsenten mieleen. Täten kehittäminen kohdistuu vahvasti myöskin työyhteisöön, sillä aineistosta nousi esille tekijöitä, joissa heillä on vielä työstämisen varaa. Kehittämisinto on myöskin työyhteisön vahvuus, sillä ilman sitä kehittämistä ei myöskään tapahdu.

“Meillä on semmonen aika optimaalinen koulu.” Koulu sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla ja sen yhteyteen on liittynyt toinen koulu. Nämä kaksi koulua muodostavat työyhteisön. *“Meidän koulussa yhteistyö ja yhteisopettajuus on semmonen tärkeä kehittämisen kohde ja voima ollut jo vuosia ja sitä yritetään viedä eteenpäin.”* Koulussa on viimevuosien aikana tapahtunut sukupolven vaihdosta, jolloin eläköityneiden opettajien tilalle on tullut paljon uusia, nuoria opettajia. *“Mä koen tällä hetkellä, että ollaan ehkä semmosessa prosessissa koulun kanssa.”*

Haasteena sukupolven vaihdoksessa on koettu hiljaisen tiedon siirtyminen, kun vaihtuvuus on ollut suurta. Pitää *“tavallaan löytää se mikä tässä koulussa on hyvää et pystyttäs säilyttämään ja se niin sanottu hiljainen tieto jäisi taloon siitä huolimatta, vaikka kokeneet konkarit väistyä.”* Koulussa yritetään löytää balanssia vanhojen tapojen omaksumisen ja uusien työntekijöiden ideoiden välillä. *“Miten kuitenkin täällä olisi tilaa uusille ajatuksille ja eteenpäinmenolle myös niin, että nuoret ihmiset saisivat tuoda sen oman osaamisen ja näkemyksensä siitä koulun kehittämisestä ja itse asiassa se on yllättävän vaativa juttu eli tuota haastetta on riittänyt.”*

Kehittämisen kautta kohti opettajuuden muotoutumista

Työyhteisö tuntee itsensä kehittäjähenkisenä porukkana. *“Meillä on aina ollu semmonen kehittämisen meininki. Meillä on pro-aktiivinen rehtori, joka kannustaa ja innostaa opettajia mukaan, sanotaanko moneen kehittämistyöhön, ei ainoastaan hankkeisiin, vaan myös oman opettajuuden kehittämiseen ja mielellään yhdessä toisten kanssa.”* Vaikka hankkeita ja kehittämismahdollisuuksia on aina tarjolla, kaikki eivät kykene niihin

osallistumaan. Tätä on kohdattu muun muassa uusien opettajien kohdalla. *“Mä huomaan nuorilla opettajilla on ehkä juuri vielä paljon tekemistä siinä ikään kuin ydin tehtävässä oman luokan ympärillä ja he ehkä stressaantuu pelkästään siitä ajatuksesta, että nyt hetkinen tässäkö pitää osallistua vielä johonkin muuhun juttuun ja tota tavallaan, että vaikka heiltä itseltään ei siihen konkreettista osallistumista odotetakaan, niinkö aktiivista osallistumista, niin mä oon kokenu sen, et moni stressaantuu pelkästä ajatuksesta, et joku toinen osallistuu.”* (Tarvitseeko kirjoittaa jtn ryhmäpaineesta?)

Työyhteisössä on havaittavissa ristiriitaa hankkeisiin osallistumisen suhteen. Nuoret opettajat tarvitsevat aikaa perustyön hallitsemiseen, kun taas vanhemmat opettajat tarvitsevat kehittämistä, jotta työ pysyy mielenkiintoisena ja päivittyneenä. *“Mun pää vaatii niinku sen, että on kehittämistä, on kouluttamista et ite tavallaan yrittää pitää niinkun tuoreena omat ajatukset, että siis mä olisin leipääntynejo ajat sitten, jos mä oisin tehny asiat ihan samalla tavalla.”* Toisaalta hankkeiden ja kehitystyön avulla nuorellakin opettajalla on mahdollista helpottaa perustyön hallintaa. *“Itellä on semmonen tunne, että ku ne kaikki kuitenkin niinku nivoutuu yhteen, että ne ei oo tämmösiä erillisiä -- vaan nää on kaikki tätä mejän yhteistä, niinkö tämän talon opetusnäkömyksen viemistä eteenpäin”*

Hankkeiden suhteen ei ole saatu muodostettua vielä yhteistä näkökantaa. *“Osa kokee sen sitten eri tavalla ja toinen eri tavalla, että osa on sitä mieltä, että meillä on niinkö liikaa kaikkea ja toiset taas ehkä ei taas koe sillain, että ehkä se pirstaleisuus mikä muodostuu, kun tule paineita.”* Kehittämisen kannalta nähdään kuitenkin tärkeäksi se, että työntekijöillä on erilaisia näkömyksiä hankkeiden suhteen. *“Nää kehittämisasiat on semmosia, että aina on tietyllä tavalla ne priimusmoottori, jotka vie eteenpäin sitten on ehkä se keskiporukka, joka tukee sitä sieltä takavasemmalla tai edestä oikealta niinku ovat henkisesti myötämielisiä, vaikka et kauheen paljon ite tee. Sit on aina olemassa niinku se takapenkin porukka, joka pikkusen niinku jarruttaa.”* Toisaalta tarvitaan niitäkin luonteita, jotka osavat jarruttaa sitä muiden toimintaa. Taustalla voi vaikka yksinkertaisesti olla ajatus hyvinvoinnin huolenpidosta. *“Mut mä näin oon aina ajatellut, et se on niinku ihan tervettä. Tavallaan nekin, jotka menee niinkun aina siellä keulilla ja niillä vähän irtoa jalat maasta niin se on peräpenkin porukka, joka pitää tavallaan vetää jalat niinku maahan ja sit sieltä niinku tavallaan hioutuu se kehittämisen helmi, mut et tätä pitää sietää.”*

Täysin hankkeeton arki koulussa olisi poikkeuksellista. Tämän taustalla on ajatus mahdollisuuksien tarjoamisesta. *“Mun käsitys on niinku se, et ei koskaan voi olla niin, että meillä ei olis oikeestaan yhtä ainoaa hanketta, josta niihin kaikkiin kysytään kaikkien mielipidettä ja vasta sit lähetään mukaan, kun jokainen on siihen valmis eli osa ehkä sitten jollaki tavalla kokee painetta siitä”* Johtaja kokee, että hankkeesta kieltäytyminen yhden henkilön osalta ei voi olla este toiselle osallistua. *“Jos mä en oo itse jostaki kiinnostunu, niin mä en voi estää toista olemasta kiinnostunut tai jos mä en jaksa ja toinen jaksaa niin en mä voi häntä niinku jarruttaa, että et sääkään nyt saa jaksa ko määkään en jaksa, että tavallaan tämmöset jutut on niinku.”* Vaikka hankkeiden tarjoamisen taustalla olisikin hyvä tarkoitus, saattavat joskus opettajat kokea niistä ylimääräistä painetta perustyönsä ohella.

Hankkeet eivät ole vain opettajien ammatillista kehittämistä ja koulun kehittämistä varten, vaan koulu saa niiden kautta ylimääräistä rahoitusta. *“Tää on semmonen hanke, jossa on rahoitusta mukana, jos me ei siihen lähetä, niin sit ei voi niinku alkaa hetken päästä sanomaan, et miks meillä ei oo sitä, ku tuolla koululla on tai miks meillä oo tuota, ku tuolla toisella on”*

Vaikka kaikki opettajat eivät pidä hankkeiden määrästä koulussa, kokee johtaja kuitenkin tehtäväkseen ilmoittaa tarjolla olevista hankkeista. *“Mun tehtävä on niinkö sillä tavalla avata ovia ja niinku tuoda sitä mahdollisuutta eli kun koululle tarjotaan erilaisia projekteja ja hankkeita tai tota rahoituskanavia. -- Eli toisin sanoen niinkö se, että jotta koulu menee eteenpäin, niin mä ajattelen, et ne ovet pitää olla avoinna.”*

Työyhteisöön kuulumisen merkitys/ Erimielisyydet työyhteisössä / Työyhteisön sisällön laatu
“Että kyllä mä tykkään siitä, että kuuluu johonki porukkaan ja näkkee työkavereita, ja siihenki mahtuu paljon erilaisia persoonia, että joittenki kans niinkö saattaa olla että synkkaa tosi hyvin” Työkaverit tuovat sisältöä työpäivään ja luovat ympäristön johon on mukava tulla. Tosin on muistettava, että ryhmään mahtuu monenlaisia ihmisiä ja on luonnollista, että kaikkien kanssa kemiat eivät täysin kohtaa: *“kaikkien kans tuun kyllä toimeen, mutta kaikkien kans ei olla niinkö samallalaila samalla aaltopittuella ko toisten.”* Kuitenkin työyhteisö hyvine ja huonoine puolineen koetaan tarpeelliseksi: *“että ehkä se työyhteisöön kuuluminen on itelle niinkö tosi tärkeää.”*

Johtaja tietää minkälainen painoarvo työyhteisönsä ammattilaisilla on: *“Mä niinku arvostan ensinnäkin sitä ammattitaitoa, mitä meidän opettajilla on”* Hän on saanut vaikuttaa työyhteisönsä sisältöön ja valita ammattitaitoisimmat henkilöt. *“Meillä on varaa valita parhaista ne parhaat, että tota siinä mielessä niinku se onnistuu ja yleisesti ottaen ihmiset on niinkö sen näkee, että heillä on palo siihen omaan työnsä ja tuota lapsiin ja tuota sitten siihen kehittämiseen, että siinä mielessä niinkö tuota minusta asiat on ok.”* Valinta ammattitaidon ja työyhteisöön kuulumisen välillä voi merkitä kahta eri asiaa.

Johtaja arvostaa työntekijöitä ja vastavuoroisesti työntekijöiden arvostus johtajaa kohtaan näkyy. *“Sitte niinkö tämä meidän rehtori, niin kyllä hän on ollu kans semmonen kannustava, eteenpäin vievä voima, että joskus aattelin, että ehkä opettajana, että jos ei olisi ollut häntä, niin olisinko tässä.”* Vaikka johtaja onkin eri asemassa sekä eri työtehtävien äärellä, pitää hän itseään silti vertaisena. *“Rehtori on semmonen, että ei piä itteään korkeammalla ko me muut, että on tosi helposti lähestyttävä ja semmonen sydämellinen ja lämmin”* Johtajan lempeät luonteenpiirteet tekevät kommunikoinnin helpoksi. *“Se kanssa on helppo keskustella monista asioista. Semmonen ihana ihminen. -- Kyllähän meillä henkilöstöä kuunnellaan, että on rakenteet kehityskeskusteluihin ja semmonen, että musta tuntuu, että rehtorin ovelle on aina menijöitä ja on jonoa, että on asioita, joita hänen kanssaan halutaan jakaa ja hän haluaa tietää myös oppilastasolla, että on semmonen pedagoginen johtaja. Ja tukee näissä tiukoissa tilanteissa ihan mielettömän hyvin niinkö opettajaa.”* Johtaja on luultavasti onnistunut johtamistyylistään, jos työyhteisössä näin koetaan. Johtajan ajatukset johtamistyylistään ovat yhteneviä työntekijöiden kanssa: *“semmonen vertaisuus ja rinnalla kulkeminen ja tuota semmonen keskeltä johtaminen on se mun juttu”*.

Vaikka johtaja on työntekijöiden keskuudessa pidetty, kaivataan hänen johtamistyyliinsä enemmän selkeyttä. *“Toisaalta sitte se jämptiys ja semmonen jää vähän sivummalle, että monia puolia, mutta tosi semmonen tykätty.”* Vastaavanlaista toimintaa on havaittu yhteisistä pelisäännöistä keskusteltaessa. Työyhteisössä koetaan epäselvyyttä tilanteissa, jotka vaativat päätöksentekoa. *“Hän kyllä tekee niitä päätöksiä, mutta sitten niitä asioita on niin paljon, että miten ne tulee niinkö liki toisille ja miten ne tulee sinne ymmärrykseen tai mihin ne sijoittuu siinä kokonaisuudessa että..”* Myös yhteisesti sovittavien asioiden päätökseen saattamisessa on parantamisen varaa. *“No kyllä me yritetään sopia yhdessä, mutta tosiaan ne jää vähän ilmaan.”* Oma haasteensa on olla samassa tilassa usean eri ajattelijan kanssa, jolloin yhtenäisen päätöksen tekeminen hankaloituu. Tällöin ei ole yhtenäistä toimintatapaa ja jokainen toimii

tilanteessa hieman eri tavoin. *“Meitä on täällä niin monta, että jos kaikilla on pikkusen eri säännöt, nii tai että on vähän semmosta epäselvää, ko ei päästä selvään ratkaisuun, että miten tää niinkö, että joskus saahaan niinkö jälkeen päin keskustella, että ymmärsiks sää, että miten tää niinkö tehhään, että semmonen selkeys välillä puuttuu.”*

Toisaalta taas johtaja ajattelee, että pieni epävarmuus ja sekavuus kuuluu koulun arkeen. *“Mä siedän sen tilanteen, että kaikki ei oo selkeetä ja valmista ja ehkä niinkun nuoret opettajat mä koen, että tällä hetkellä, niinku he odottais aivan hirveesti, että kaikki sanotaan, että näin tehdään, et se on hirveen semmosta selkeetä ja mä nään sen autoritäärisenä, joka ei oo niinku se mulle luonteenomainen, et mä niinkö aattelen et pitäs niinkö semmosta tiettyä epävarmuutta, niinku että se on elämää, sitä pitää oppia sietämään ja ottaa sieltä se pala mikä itelle tuntuu, et tämän mä hallitsen ja tähän mä pystyn, ei yhtään enempää, että vaatihan se myöskin sitä haastamista”*

Vaikka johtajalla on oma toimintapa, se kuitenkin heijastuu työyhteisössä jaksamisessa. Näyttämällä omaa esimerkkiä toivotaan, että muut panostaisivat työhön saman verran. *“Mä koen olevani niinku semmonen omalla esimerkilläni niinku mun tehtävä on johtaa, et jos mä kohtaan ihmiset mä en vaadi yhtään enempää, ku mihin mä oon itse valmis, mutta siihen mihin mä itse oon valmis, niin mä toisaalta sitä myös odotan niinku tämän talon ihmisiltä.”* Toisaalta johtajalta kaivattaisiin myöskin esimerkkiä työn rajoittamisen suhteen oman hyvinvointinsa kannalta. *“Tää liittyy vähän esimieheen, että ehkä siinäki on vähän kehitettävää, että voi vähän omallaki esimerkillä näyttämään, että ei tarvi vettää itteä niin tiukille, että kaikkeen ei tarvi lähteä mukkaan ja muistaa se, että kaikilla on myös se oma aika ja se on yhtä tärkeää ko se työ.”* Työyhteisö on hyvin tietoinen johtajien nykypäivän vaatimuksista ja siksipä haluaisivatkin muistuttaa omaa johtajaansa siitä. *“--rehtori on todella ymmärtäväinen ja laaja-alainen ja laajakatseinen, mutta sitte rehtoreidenki työmäärä on paisunut tässä vuosien aikana ihan tajuttomasti ja tavallaan myös niiden verkostojen määrä. Tuntuu, että se oikeesti on aika haastavaa pitää kaikkia lankoja käsissään.*

Vapaa-ajan merkitys työssä jaksamisessa

Yhteisen toiminnan järjestäminen on ollut monen mielen päällä. Sen järjestäminen ja kaikkien osallistuminen on asia erikseen. Taustalla ovat monet syyt. *“Tavallaan se on ensiarvoisen*

tärkeää se tuota, että työyhteisön hyvinvointiin kiinnitetään huomiota ja tavallaan, että työyhteisö voi mahdollisimman hyvin ja tuota sen työyhteisön hyvinvoinnin niinkö, jos sitä haluaa mitata mä aattelin, että se on juuri se niinkö se summa.” Kun panostetaan hyvinvointiin niin panostetaan myös työyhteisöön ja työhön. *“Että vaikka siellä voi olla yksilöitä, joilla on vaikka oman elämäntilanteensa vuoksi rankkaa, niin se voi olla, et se työyhteisö parhaimmillaan tukee myöskin sitä ihmisen siviilielämän jaksamista.”*

Työntekijät haluavat tuntea toisensa työelämän ulkopuolellakin: *“tässä yhteisössä jokainen saa olla oma itsensä myöskin työssä, mutta kuitenkin se olis siinä se ajatus, että voimme kohdata toisiamme kokonaisina niinkö siviiliihmisenäkin.”* He kokevat sen lähentävän eri tavalla kuin ainoastaan työasioiden äärellä toimiessa. *“Sitä yhteen hitsautumista, mitä toivoisin, nii se on jäänyt niinkö vähän vähemmälle. Kuitenkin niinkö vapaa-ajalla, virkistäytymishommaa, nii siinä sää ihan erillälaila tutustut työkavereihin, että jos ne on aina täällä töissä ja puhutaan työasioista, meillä ruukaa monesti mennä tauotki vähän siinä, nii kyllä mä koen, että koulurakennuksen ulkopuolella vähän vappaammin nii ihmisiin tutustuu. Sitä saisi olla niinku enempi.”* Yhteisöllisyys on kuitenkin muuttunut työn tuomien haasteiden myötä ja kysyttäessä yhteisöllisyydestä, vastattiin näin: *“jos olisitte pari vuotta sitten kysynyt tuota kysymystä, niin mä selkeemmin ajattelin, että semmonen niinkö yhteen hiileen puhaltaminen niinkö sillä tavalla näkyis -- että nyt ehkä niinkö tavallaan semmoset työpaineet ja oppilaiden kanssa kohdatut haasteet on ehkä tänään ja viime vuonna olleet, jotenki sillä tavalla, et mä koen et ne on vieneet tiettyjen opettajien voimavaroja tosi paljon.”* Työyhteisön sisäisistä tekijöistä riippumattomat seikat, kuten työn aiheuttamat paineet ja haasteet ovat haitanneet yhteisöllisyyden rakentumista.

Yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia pyritään rakentamaan yhteisillä vapaa-ajan aktiviteeteilla. *“Tänä vuonna sit se tuota mieleenpainuvin oli mejän, et päätettiin mejän pikkujoulu tuota sitten yhdistää tämmöseen retkeen, että sinne saatiin tuota suurin piirtein puolet porukkaa mukaan. Tavallaan semmoset työ, silloin ku ollaan vappaammin omana itsenämme ei niinkään siinä työroolissa.”* Aktiviteetteja on pyritty sisällyttämään myöskin työhönsä. *“Tänä vuonna on sitten, et joilla ite on pyrkinyt sitä yhteisöllisyyttä rakentamaa on ollu just ne kevään/toukokuun suunnittelu ja arviointi iltapäivät, et ne on aina olleet sillai, et ollaan puolipäivää työn ääressä ja sit syödään yhdessä ja sit vietetään iltaa saunotaan ja et se paikka on aina jossai muualla ku koulussa ja sit samalla tavalla ku syksyllä on alotettu, siinä on ollu sitten joku tämmönen ehkä yön yli viikonloppu reissukin, että se*

tietenkin karsii jo sitten heti tiettyä porukkaa pois, jolloin se on näkyne siinä, että välttämättä ei oo enää edes jaksettukaan osallistua tai edes järjestää jotaki semmosta yhteistä vapaa-ajan juttua.”

Yhteisiin tapahtumiin eivät aina kuitenkaan pääse kaikki henkilökohtaisista syistä. ”*Meillä on niin kiireistä ollu täällä, että ehkä sitten ihmiset ei jaksakaan tulla, jos on jotaki. Kyllä meilläki on järjestetty jotaki, mutta kaikki ei jaksasitte enää töitten päälle lähteä semmoseen mukkaan.*” Rankka työvuosi saattaa karsia paljon yhteisiä tapahtumia kalenterista pois. “*-- onko sitten tilanteesta johtuen, et nuoret ihmiset on niinkö sitten vähän ylikuormittuneita suoraan sanoen. Ne näkyy ne ruuhka vuodet sitten monessa mielessä.*” Nuorten työntekijöiden työtaakka poikkeaa pidempään työssä olleen työtaakasta. Aloitteleva opettaja rakentaa vasta pesäänsä koulussa ja henkilökohtaisessa elämässä, kun taas pidempää töissä ollut on sen vaiheen jo suorittanut.

Vaikka työyhteisössä pyritään järjestämään työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa, on se kuluneen vuoden aikana jäänyt vähälle työkiireiden vuoksi. “*Meillä oli semmonen, mitä tänä lukuvuonna ei oo toteutettu, nii meillä oli semmosia virkistysvälitunteja, joku voi kokea, että ne ei välttämättä oo mukavia, mutta mää kyllä tykkäsin ja kyllä mää uskon, että suurin osa tykkäsi niistä.*” Virkistystoiminta, jota aiemmin toteutettiin, oli kaikille osallistava ja se mahdollisti työasioiden sulkemisen hetkeksi pois mielestä. Tämä toiminta ei vaatinut kummempia järjestelyjä. “*Kaikki vuorollaan keksi jotaki ohjelmaa, että saatto olla rauhallista musiikkia tai mindfulness harjoituksia tai musiikinopettaja vaan soitti ja laulo. -- Ne on vähän semmosia, että sillo ei voi niinkö jutella työasioista.*”

Oma asema työyhteisössä on mielipiteitä jakava seikka

Työyhteisössä on käytössä kuntakymppi-tutkimus, jonka mukaan työyhteisö ei koe epätasa-arvoa. Kuitenkin työyhteisössä on noussut huoli nuorten ja kokeneempien opettajien välisestä kuilusta. “*Semmosesta mä oon pikkasen niinkö ehkä huolissaan, mutta kuitenkin ku mä aattelen, et meidän yhteisössä on hyvin pitkään ollu niinkö sillä tavalla, et sillä iällä ei oo ollu merkitystä, siis niinku eri-ikäiset ihmiset on kokoontuneet ja on yhdessä pidetty hauskaa, niinkö lähetty johonki konserttiin ja sen yhteydessä käyty syömässä ja sillai. Et niinkö mä en tiedä sitten, et onko sitten, et jotku tapaa sitten pienemmällä porukalla erikseen, mut se ei enää oookkaan sitä yhteisöllisyyttä, jos se on aina pienen porukan juttu.*”

Erottelu nuorten ja kokeneempien opettajien välillä on havaittu myöskin vuorovaikutuksessa. *“Itse olin pitkään nuorimpia ja yhtäkkiä huomaan, että joku laittaa ajatusia mun päähän, että ko sinä oot niin kokenu ja vanha, että ko sinä ajattelet näin ja näin, nii sitte täytyy sanoa, että hetkenen että en mielestäni niin ajattele. Se oli niinkö viime vuonna, että saatto tulla niitä heittoja välillä, että nyt on näitten vanhojen vuoro ja lähetäämpä me nuoret tästä keskenämme. Tosi semmosia herkkiä juttuja nämä, että minusta ikärasismikin on tämmöstä, mutta sitten ko kysäsee, että haloo mitä tarkoitt, nii sitte toinen huomaakin, että ohoh, ei ollut tarkoitus.”* Työyhteisöön ehkä kaivattaisiin sellaista henkilöä, joka sitoo uuden ja kokeneen sukupolven yhteen. *“Että tavallaan niinkö huomaa, että tässä aktiivisesti mietin itekki koko ajan, että onko se se, meillä nyt niinkö tullu jollaki tavalla semmosta eriytymistä niinkö eri-ikäisten ihmisten parissa ja onko nyt joku sellanen persoona, joka on kantava siinä, että sitä juopaa ei niinkö tulisi, niin tuota onko hän sillä tavalla, ettei ole ollukaan työyhteisössä.”*

Erottelu on havaittavissa myöskin opettajien ja ohjaajien välillä. Tilanteeseen oli tosin vaikuttamassa opettajista riippumaton tekijä. Vaikuttajana ovat olleet muun muassa resurssit, joiden vuoksi ei voida taata kaikille samoja oikeuksia. Eräässä koulun yhteisessä tapahtumassa tämä oli tullut ilmi: *“Se on meidän kulttuuriopetussuunnitelman asia, niinku tavallaan aina jokaista luokkaa/ryhmää kohden me saadaan se opettajalippu ilmaiseksi ja sit niinku tuota erikseen, niinku se on ollu mun ajatus et erikseen me ei varata maksullista lippua ohjaajille.”* Tilanne oli aiheuttanut erimielisyyksiä tapahtuman osapuolille. Työyhteisössä pyritään tasa-arvoon, mutta välillä tulee poikkeavia tilanteita, joissa joudutaan tekemään epämukavia päätöksiä. Tärkeäksi johtaja kuitenkin kokee asioista puhumisen, jonka vuoksi hän myös keskustelee vakavista tilanteista niitä koskaan sivuuttamatta. *“Eräs ohjaaja oli opettajalle sanonu, että sinä pidät sitten huolta siitä diapeetikosta, että mehän ei olla tässä talossa tasa-arvoisia, että ohjaajathan ei pääse sinne tapahtumaan, jolloin mä tietenkkin sitten ku mä tän kuulin niin seuraavana päivänä sit kokosin kaikki ohjaajat, niinkö sitten vielä, että me käytiin se keskustelu ja ajatus siitä kissan nostamisesta pöydälle.”* Johtaja on tietoinen asioiden selvittämättä jättämisen vaikutuksista ja puuttua vahvasti tilanteisiin, missä työntekijät kokevat eriarvoisuutta. *“Et mä kuulin et tämmöstä oli ja tota mä koen sen sillä tavalla, niinku rankkana, että ku mä itse teen kaikkeni, että tuota, et me ollaan täällä tasa-arvoisia ja -- se asia pitää niinku nostaa yhteisesti eikä tavallaan ikään kuin niinku sillain vihassa sitä niinku asian yhteydessä sitten, niinku palautetta anna*

semmoiselle ihmiselle, jolle se ei mitenkään niinkö kuulu, että niinkö tällöinen keskustelu niinkö käytiin.”

Johtaja myös pohtii, että johtuuko mahdollinen eriarvoisuuden kokeminen ohjaajilla siitä, että he lähtökohtaisesti itse ajattelevat olevansa eriarvoisia muihin työntekijöihin nähden. *“Mulle sit jälkikäteen muistu mieleen, sitten mejän ohjaaja, joka on jääny eläkkeelle, joka on ollu ihan ensimmäinen vakituinen tässä talossa. Hän on niinku aina monissa yhteyksissä niinku kerto muillekin sitten sitä, että rehtori suuttuu siitä, kun hän sanoo, että eihän hän oo samanarvoinen, eli niinku että tavallaan niinkö oli, että hän itse alensi itseään, nii tuota, että tavallaan tässäkin tilanteessa halusin tuoda sen esille, että tämä on peiliin katsomisen paikka jokaisella, että tavallaan siirtääkö jonku semmosen sisäisen asenteensa lähtökohtaisesti siihen tilanteeseen vai pitääkö se oikeesti paikkansa.”* Ohjaajat istuvat yleensä keskenään, mikä aiheuttaa hämmästelyä. *“Opettajanhuoneessa ollaan huomattu semmosta, että ohjaajat on omassa pöydässä eikä istu siinä, missä kaikki muut istuu.”* Opettajat eivät erikseen vaadi sitä, vaan se aina tapahtuu luonnollisesti. Opettajanhuoneessa istumapaikoilla ei kuitenkaan ole samanarvoisuuden kannalta mitään väliä. *“-- Mutta ei se ehkä oo itestä semmonen mikä pitäis olla niin, että se on että ehkä ohjaajat jotenki on sitte tiiviimmin keskenään siinä tai onko siihen mejjän väliin hankala tulla.”*

Työyhteisössä halutaan huomioida työntekijät kokonaisvaltaisesti. *“Että pidetään huolta siitä, että arvostetaan, me ollaan tasa-arvoisia, yhdenvertaisia yhteisössä ja yritetään ymmärtää toistemme elämäntilanteita ja jotenki kannustaa ja yhdessä viedä asioita eteenpäin.”* Toisaalta työntekijältä odotetaan kokonaisvaltaista panostusta, jotta työnteon taakka pysyy tasa-arvoisena. *“Että mihin asti ymmärretään, että tavallaan semmonen kelluttelu siinä. Että semmosessa toisen kunnioittamisessa ja toisaalta taas siinä parhaansa yrittämisessä. Se on vähän semmonen kaksteränen miekka, että ei sitten käytetä tilannetta hyväksi, että jokainen voisi ajatella toisesta, että varmasti tekee parhaansa kaikessa ja yrittää.”*

Yhteinen keskustelu erityisen tärkeää työyhteisön kannalta

Työntekijöiden vaihtuvuuden myötä on tullut uusia haasteita työyhteisön vuorovaikutukseen. *“Semmonen uus tilanne mulle ollu se, että ku vuosikausia on tehny töitä*

sen eteen, et me ollaan puhuttu asioista, että niinkun tavallaan ne niin sanotut naulakkokeskustelut, et ne on tavallaan turhia siinä mielessä, koska siellä nauhuakolla niihin asioihin ei vaikuteta.” Kun työyhteisössä asioista ei keskustella yhteisesti, vaan ainoastaan pienemmän porukan kesken, se voi vääristää todellisen tilanteen laajuutta. “-- *hyvin helposti saattaa tulla semmonen negatiivinen sävy, että semmonen vastakkainasettelun sävy eli, että kissat nostetaan pöydälle eli sillo ku on jotaki keskusteltavaa niin sillo keskustellaan oikeesti yhdessä ja sallitaan se, että on erilaisia kursseja ja pyritään löytämään kompromissi.”*

Vuorovaikutuksen kannalta koetaan tärkeäksi jakaa kaikkien kesken kaikki asiat. Tämän avulla vältytään väärinkäsityksiltä ja luodaan selkeyttä työntekijöiden keskuudessa. “*Se on taas toisaalta semmosen avoimen ja toisiin luottamisen merkki, kun me sanotaan ääneen ne asiat, että meillä on aina ollut se, että kissat nostetaan pöydälle. Sitä halutaan vaalita, että meillä on avointa se keskustelu, et ei niitä naulakkopuheita, ko sitte tulee niitä klikkejä.”* Naulakkopuheiden kehittyminen ei aina ole tahallista. Taustalla saattaa olla yksinkertaisesti epäselväksi jäänyt tilanne. Vaikka tarkoituksena on aina yhteisesti keskustella kaikkien kuullen, voi joskus asiat jäädä keskeneräisiksi, jolloin vastauksia haetaan jälkeempään pienemmissä porukoissa. “*Yritetään aina niinku ottaa kaikki asiat yhteiseksi puheeksi ja tietenki sitä keskustelun mahdollisuutta pyritään järjestämään, mutta ehkä välillä tuntuu, että sitä ei oo ihan tarpeeksi, että me ei päästä puhumaan samasta asiasta samoilla käsitteillä ja nimityksillä.”* Keskeneräinen keskustelu sekä asioiden ymmärtämisen epäselkeys saatetaan kokea häiritseväksi perustyön ohella. Ydinajatuksena kuitenkin on, että kaikki yhteinen keskustelu tukee perustyötä. “-- *Me ei aina ihan ehditä päästä puhumaan samoista asioista ja hahmottamaan sitä asiaa osana kokonaisuutta ja sen merkitystä ja painoarvoa siinä kokonaisuudessa, että sitte helposti osalla tulee semmonen mieli, että ei ikään kuin riittävästi panosteta perustyöhön, ei arvosteta sitä perustyötä, vaikka kaikki tukee sitä perustyötä”*

Jos naulakkopuheet ovat paisuneet liian suuriksi, vaikuttaa se heti suoranaisesti työntekijöiden työviihtyvyyteen. “*Koskaan en oo niinkö väsymisen takia ajatellu, että en haluais olla osa työyhteisöä, mutta välillä on sitä semmosta, että ei oo niinkö sitä yhteistä ymmärrystä ennen kuin sitte se joudutaan hakemaan ja se on sitte niinkö aatellaan, että kyllä rehtoriki niinkö laittaa itteään likoon, että päästään ikään kuin sille tasolle, että pysähdytään kaikki ja jokainen miettii vähän tykönänsä ja sitten jatketaan, että on niitä hetkiä.*

On niitä hetkiä, mutta harvemmin. Koskaan ei oo tuntunu siltä, että ei halua lähteä töihin, mutta joskus ei oo ollu ihan hyvä mieli.”

Yhteisöllisyys ei rakennu ainoastaan toimivien ja myönteisten kokemusten myötä. Ulkopuolinen näkee pintaraapaisun työyhteisön luonteesta. *“taas semmoset, jotka tulee ulkopuolelta tänne, nii sanoo, että teillä toimii ja on kiva semmonen hyvä henki ja näkee, että teillä toimii keskenään.”* Taustalle tarvitaan pientä hiertymää, erimielisyyksiä ja kielteisiäkin tunteita, jotta saavutetaan läheisyys ja tuntemus kuulua yhteen. *“Mutta sitten taas ite en näe sitä niin sinisilmäisenä”*

Työyhteisön haasteista huolimatta yhteen hiileen puhaltaminen koetaan edelleen yhteisössä voimavaraksi. *“Kantava voima on minun mielestä se yhteen hiileen puhaltaminen. Joskus ne pienetki asiat voi olla niitä tärkeitä, että vaikka niinkö osotat toiselle.”* Yhteen hiileen puhaltaminen työyhteisössä koetaan toisten auttamisena. *“-- kaikki semmoset miten voit helpottaa toista, että esimerkiks suunnittelussa, että jos sulla on joku hyvä materiaali tai ihan mikä vaan, ett äsää annat sen etteenpäin. Se on vähintä mitä sää voit tehdä. Että jos ei oo yhteistä aikaa suunnitella, nii sitte ite suunnitellut annat etteenpäin, että muutki voi käyttää, nii ehkä se tullee myös takasipäin, että se yhteen hiileen puhaltaminen on se kantava.”*

Työntekijöiden vaihtuvuuden myötä työyhteisössä on havaittu, että yhteisöllisyydessä on kehittämisen varaa. Yllättävät tilanteet, joista selvitäkseen on pakko toimia yhdessä, kehittävät yhteisöllisyyttä. *“Koko yhteisönä otettiin koppia siitä päivästä. Se opettaja, joka oli koordinoimut tätä vierailua, niin hän ei ollut töissä koululla sinä päivänä. Oli kiva taas huomata, että kuinka se tuli kopiksi sitten yhteisölle. -- Ihan niinkö yhteisönä hoidettiin se vierailu ja rehtori tietenki hoiti koulun esittelyt ja nää niille aikuisille, et siitä jäi semmonen hyvä mieli, että hei me yhdessä oltiin tässä mukana.”*

Tuki työyhteisön puolelta on merkittävä tekijä, kun koetaan yhteenkuuluvuutta. Vaikeissa tilanteissa voi olla luottavaisin mielin, kun tietää työyhteisön tukevan sinua. *“Tietenki kun on itse ollu jossaki hankalassa tilanteessa, on se ollu sitte henkilökohtanen asia tai sitte työhönliittyvä. Yleensä joku oppilaan ongelmiin liittyvä tai vanhempien hyökkäykseen, niin kyllä silloin yhteisön tuki on ollu se, joka on lämmittäny.”*

Lopuksi työyhteisö kokoontuu yhteen ja muistuttaa toinen toistaan tärkeästä roolistaan työyhteisössä. Esimerkiksi ennen lomille lähtöä. “-- Että on ollu vaikka joulujuhla ja ollaan kaikki tuossa opettajahuoneessa ja sitte kaikille niinku tai jokainen saa vaikka rehtorilta lahjan ja jotku kauniit sanat siihen. Tai sitte meki toisille. Että se on vähän semmonen niinkö lomille lähtö. Sama kevät puolella semmonen, niinnkö ollaan porukalla yhdessä ja sitte ei oo niinkö ne työasiat enää päällimmäisenä mielessä, vaan ollaan saatu syyslukukausi pakettiin tai kevätlukukausipakettiin, että lukukauden lopettajaisia, että ei oo enää ne työasiat mielessä vaan ollaan vähän vapaammin, että varmaan semmoset hetket lämmittää mieltä.”

Yhteenveto

Kehittäjätyöyhteisössä toimivuuden rakentuminen on vielä keskeneräistä suuren työntekijöiden vaihtuvuuden myötä. He ovat toimivuuden näkökulmasta työskennelleet vasta lyhyen aikaa yhdessä. Sukupolvenvaihdos on vaikeuttanut muun muassa hiljaisen tiedon siirtymistä ja säilyttämistä työyhteisössä. Työyhteisöstä on kuitenkin havaittavissa rakenteita, joiden avulla he pääsevät kohti toimivampaa työyhteisöä.

Johtaja korostaa toimintatapaa keskustella avoimesti asioista. Työyhteisössä halutaan välttyä klikkien muodostumiselta ja niiden koetaan luovan negatiivista tunnelmaa. Toimivuuden kehittämistä tukee myös kehitystoiminta, joka mahdollistaa osallistumisen, mutta myös antaa tilaa oman perustyön tekemiseen. Työyhteisössä panostetaan koko koulun sekä henkilökohtaisen pedagogiikan kehittämiseen. Koko koulun toimintaa pyritään kehittämään erilaisten hankkeiden avulla, jotka luovat ristiriitaa työntekijöiden välillä osallistumisen kannalta.

Työyhteisön kehittämiskohteet liittyvät yhteisöllisyyteen, päätöksen tekemiseen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työyhteisössä kaivataan myös punaista lankaa arjen asioissa ja päätöksissä. Näitä kehittämällä voidaan välttyä naulakkopuheista, joita työyhteisössä nyt ilmenee. Työyhteisö kaipaa tällä hetkellä eräänlaista neutralisointia, joka tulee ainoastaan ajan sekä yhdessä vietettyjen hetkien myötä.

Kertomuksissa tutkimushenkilöt eivät suoranaisesti kertoneet miten työyhteisön toimivuus vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Paljon nousi kuitenkin esille se, kuinka kiireinen arki vie aikaa ja jaksamista pois yhteisestä tekemisestä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Heiltä

löytyy näihin perinteitä, mutta kuluneen vuoden aikana niitä ei kuitenkaan ole järjestetty ajanpuutteen tai pienen osallistujamäärän vuoksi. Esille myös nostettiin, että varsinkin nuoret opettavat kokevat hankkeet kuormittavaksi työssäjaksamisen kannalta, sillä ne vievät ylimääräistä aikaa, mitä perustyön tekeminenkin vielä vaatii.

5 Tutkimuksen yhteenveto

5.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Kuten Leppänen (2002, 36-37) on todennut, jokainen työyhteisö on ainutlaatuinen. Tärkeintä tutkimuksessamme on huomata, että kummatkin työyhteisöt ovat erilaisia. Kun työyhteisöt muodostuvat yksilöllisesti, siihen vaikuttavat jokaisen jäsenen toiminta (Perkka-Jortikka, 1994, 10). Se, että saimme kaksi täysin toisistaan poikkeavaa kertomusta tuloksiksi, vahvistaa Perkka-Jortikan näkemystä työyhteisöjen yksilöllisestä muodostumisesta ja kuinka työyhteisö muokkaantuu yhteisten kokemusten ja toiminnan kautta.

Kehittäjätyöyhteisössä yhteistä aikaa on ollut vielä toimivuuden rakentumisen näkökulmasta vain vähän. Hektinen työ on syönyt aikaa vapaa-ajan aktiviteeteilta, joilla pyritään ylläpitämään työhyvinvointia ja lisäämään työyhteisön yhteisöllisyyttä. Työturvallisuuskeskuksen (toimiva työyhteisö, luettu 3.9.2019) myönteisen ilmapiirin yksi vaikuttava tekijä on ajan antaminen yhteiselle kanssakäymiselle. Sen vuoksi olisi tärkeää löytää kiireen keskellä työyhteisössä aikaa myöskin yhteisöllisyyden parantamiselle. Kehittäjätyöyhteisössä ongelmaksi osoittautui epäselviksi koetut yhteiset pelisäännöt, mikä ohjasi työntekijöitä etsimään vastauksia naulakkopuheiden kautta. Epämääräisten pelisääntöjen ja niiden selkeyttämättömyyden katsotaan aiheuttavan kielteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Tällöin yhteisten sääntöjen noudattaminen on häilyvää. (Työturvallisuuskeskus, toimiva työyhteisö, luettu 3.9.2019). Näiden pohjalta voimme sanoa, että Kehittäjätyöyhteisön toimivuuden parantamiseksi työyhteisön pitäisi löytää aikaa yhteisille aktiviteeteille sekä kehittää yhteisten sääntöjen selkeyttä. Tämä poistaisi monia ongelmakohtia työyhteisön toiminnassa.

Tiedonkulku osoittautui Inhimillisen työyhteisön ongelmakohtaksi, sillä sen koettiin vaikuttavan muun muassa asioiden eteenpäin viemiseen. Tiedonkulkua vaikeuttaa koulun jakautuminen useampiin rakennuksiin. Tästä johtuen myös johtaja on alakoulun kanssa eri rakennuksessa, joka vaikeuttaa johtajan läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Työyhteisössä on tilanteita, joissa johtajan toiminta on kuitenkin ehdotonta ja läsnäoloa tarvitaan. Johtotehtävässään toimivalla henkilöllä katsotaan olevan vastuu avoimen kulttuurin rakentamisessa, missä toimiva viestintä on avainasemassa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, 7). Inhimillinen

työyhteisö ei tosin ole osoittanut puutetta avoimuudesta toimintakulttuurissaan, päinvastoin viestintää kaipaavat tilanteet ovat yhteisvoimin ratkaistu. He ovat ottaneet yksiköiden välisen viestinnän helpottamiseen Whatsapp-sovelluksen käyttöön, jolla tieto saadaan kulkemaan nopeaa. Nykypäivänä sosiaalisen median välineet ovat helpottaneet viestintää, sillä se ei ole sidoksissa tiettyyn paikkaan (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, 49).

Kaupin ja Savimäen (2004, 41) mukaan esimiehen työtehtäviin kuuluu, että hän ohjaa työyhteisöä kohti työn tavoitetta. Keltikangas-Järvisen (2010, 58) mukaan nykypäivän koulujen keskeisenä tavoitteena on oppilaan yksilöllisyyden huomioon ottaminen (Keltikangas-Järvinen, 2010, 58). Myöskin Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa on maininta oppilaan yksilöllisyyden huomioinnista yhtenä koulun tavoitteena (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet, 2014, 15). Tämän pohjalta voidaan sanoa, että koulun toiminnan painopiste muokkautuu yksilöllisesti sen oppilaiden mukaan. Inhimillisen työyhteisön oppilaisiin kohdistuvat tavoitteet liittyvät hyväksi ihmiseksi kasvattamiseen. Kehittäjätyöyhteisössä tavoitteet kohdistuvat mahdollisimman nykypäiväiseen ja hyvään opetukseen, eli koulun pedagogiikan kehittämiseen. Sekä Inhimillisessä työyhteisössä että Kehittäjätyöyhteisössä on havaittavissa, että myös työntekijät ovat valikoituneet koulun tavoitteiden mukaisesti.

Työyhteisön työntekijöiden suhtautuminen omaan työyhteisöönsä vaikuttaa asennoitumiseen sekä toimintaan. Tapa ja sävy, jolla omasta työyhteisöstä puhutaan, kertoo mahdollisista tapahtumista työyhteisön sisällä. (Ilmarinen, työyhteisötaidot, 14, luettu 4.9.2019.) Esimerkiksi Inhimillisessä työyhteisössä tutkimushenkilöt puhuivat työyhteisöstään todella lämpimästi ja ihanilla sanoilla. Ilmarisen työyhteisötaidot-oppaan (14, luettu 4.9.2019) mukaan ihmisen tavassa puhua ja ilmaista ajatuksiaan sekä kokemuksiaan vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen sekä ansaitsemiseen. Inhimillisessä työyhteisössä luottamus onkin selvästi jo ansaittu ja rakentunut. Kun työyhteisössä työntekijöiden välillä on luottamusta, välttyään epämuikavilta seurauksilta, kuten alaryhmien syntymiseltä ja kilpailulta. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikoinnin sekä tiedonkulun. (Ilmarinen, työyhteisötaidot, 14, luettu 4.9.2019.) Kehittäjätyöyhteisössä yhteinen vuorovaikutus ei ole ehtinyt kehittyä sellaiselle tasolle, että asioista uskallettaisiin täysin avoimesti puhua. Tämä ohjaakin osaa työntekijöistä puimaan asioita pienemmissä porukoissa. Johtaja kaipaisi enemmän kissan nostamista

pöydälle, jonka myötä toivotaan yhteisen keskustelun lisääntymistä ja naulakkopuheista irtaantumista. Yhteisiksi ratkaisuiksi omien ajatusten ja kokemusten ilmaisemiselle on kehitetty monia vaihtoehtoisia ratkaisuja, kuten kehityskeskusteluja tai ennalta syntyneen tunnekulttuurin noudattaminen työpaikalla (Ilmarinen, työyhteisötaidot, 14, luettu 4.9.2019).

5.2 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Pohtiessamme gradumme aihetta, työyhteisössä tapahtuvat ilmiöt tuntuivat kiinnostavilta. Tiedostimme työyhteisöjen olemassaolon jokaisessa yhteisössä, mutta emme osanneet tarpeeksi selittää niiden toimintaa tai sisältöä. Työyhteisö koskettaa kuitenkin jokaista työntekijää ja sen toimintaan tutustuminen on keino selittää siellä tapahtuvia asioita ja mahdollisesti puuttua niihin.

Tutkimuksemme tavoitteena on lisätä tietoisuutta työyhteisön tärkeydestä sekä sen toiminnan rakentumisesta. Taustalla ovat muun muassa yksilön työhyvinvointi sekä viihtyvyys työpaikalla. Tutkimusprosessi oli erittäin mielenkiintoinen ja avasi katseitamme työyhteisöjen moninaisuudesta. Tutkimamme työyhteisöt ovat luonteeltaan erilaisia; toista kuvasi paremmin inhimillinen tunnelma ja toista kehittäjäomainen asenne. Tutkimuksemme kannalta se osoittautui hyväksi asiaksi, sillä saimme mahdollisimman monipuoliset tulokset ja se loi vertailupohjaa työyhteisöjen välille.

Työyhteisöjä vertailtaessa voidaan huomata, että työyhteisöillä on erilaiset arvot. Arvot ohjaavat työyhteisöissä arjen toimintaa. Inhimillisen työyhteisön arvoissa korostuu ihmiseksi kasvaminen yhteiskunnan näkökulmasta. Kehittäjätyöyhteisössä taas arvostetaan ammatillista kehittymistä sekä koulun päivittämistä nykyaikaiseksi. Nämä asiat ovat nousseet erityisesti esille koulujen kohdalla aineistosta. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö esimerkiksi Kehittäjätyöyhteisön arvoihin kuuluisi ihmiseksi kasvaminen tai toisinpäin. Arvot voivat olla ohjaamassa myöskin työntekijöiden valinnassa. Inhimillisessä työyhteisössä työyhteisöön valittiin henkilöitä, jotka sopivat luonteeltaan työyhteisöön. Kehittäjätyöyhteisössä taas valittiin ammattitaidoltaan parhaat henkilöt.

Arvojen taustalla selvästi vaikuttaa myös oppilasaines. Perheen sosioekonominen asema ei suoraan ole yhteydessä lapsen kehitykseen ja kasvuun, vaan perheen toimintatavat ja vuorovaikutus välittyy myös lapselle. Koulujen haasteena onkin vaikuttaa tähän lapselle

välittyneeseen tietoon ja pyrkiä ohjaaman lapsi kohti omaa henkilökohtaista kasvua ja kehitystä hänelle parhaalla mahdollisella tavalla. Koulu on paikka, missä tämä ohjaus tapahtuu ja siksi osaltaan myös haastaa opettajan työtä ja vie opettajan resursseja. (Valtioneuvosto, 2019, 15.) Inhimillisessä työyhteisössä oppilasaines on sen verran haastava, minkä vuoksi heidän täytyy keskittyä kasvattamaan oppilaista yhteiskuntakelpoisia ihmisiä. Kehittäjätyöyhteisön aineistossa ei noussut esille sosioekonomisen aseman vaikutusta oppilasaineksen kohdalla tai sen tuottamaa mahdollista haastetta työntekoon, joten heillä riittää arjessa paremmin resursseja keskittyä muun muassa koulun yhteisen pedagogiikan kehittämiseen.

Tutkimusprosessin edetessä saimme paljon lisää ideoita aiheeseen liittyen, joita ei tähän tutkimukseen voida kuitenkaan laajuuden vuoksi sisällyttää. Tutkimuksessamme tulee ottaa huomioon otoksemme määrä, mikä on rajoittunut koskemaan ainoastaan opettavassa asemassa olevia henkilöitä ja niistäkin vain muutamaa henkilöä on haastateltu. Tutkimuksemme tuloksia ei voi täysin yleistää niin, että jokainen koulun opetustyötä tekevä työntekijä olisi samaa mieltä. Tutkimuksemme avulla pystyimme kuitenkin tutustumaan työyhteisöön opettajien näkökulmasta. Voisi ajatella tuloksemme olevan ikkunoita, joilla tarkastelemme työyhteisöä. Emme välttämättä näe siitä kokonaiskuvaa, mutta saamme kurkistuksen.

Mielestämme olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia kyseistä aihetta laajemmin, esimerkiksi haastatteleamalla kokonaista työyhteisöä, mukaan lukien kaikki työyhteisön ammattiryhmät. Uskomme, että tämän myötä saamme rehellisen sekä aidon vastauksen kokonaisuudesta. Emme voi kuitenkaan sanoa, että kukaan Inhimillisessä työyhteisössä ei kokisi eriarvoisuutta, vaikka tutkimushenkilömme kertoivat, ettei tällaista ole tullut ilmi.

Tutkimuksemme antoi viitteitä siitä, että hierarkkisuus aiheuttaa eriytymistä työyhteisössä joko tiedostetuin keinoin (tilanne, kun ohjaajille ei hankittu pääsylippuja konserttiin vaan pääsivät mukaan, jos oppilaita oli pois koulusta) tai tiedostamattomin keinoin (ohjaajat istuvat automaattisesti taukokuoneessa keskenään, eikä opettajien kanssa sohvalla). Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että erilaiset hierarkkiset asemat ja niiden mukainen sosiaalinen ja fyysinen paikka ei välttämättä ole hierarkian ylätasolta määriteltyä, vaan alatasen henkilöt saattavat määritellä paikkaansa myös itse. Olisi siis mielenkiintoista tutkia työyhteisön tasa-arvoisuutta hierarkian alatasen työntekijöiden näkökulmasta.

Näkökulmia työyhteisön tutkimukselle on laidasta laitaan ja etenkin opetuslalle niitä olisi mielenkiintoista toteuttaa lisää. Tämä tutkimus on valaissut meidän ajatuksiamme ja osoittautunut hyödylliseksi tulevaisuuttamme tällä alalla ajatellen. Tutkimuksen pohjalta tiedämme, mihin asioihin haluamme tulevaisuuden työyhteisössämme kinnittää huomiota, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin työssäjaksamistamme ja viihtyvyyttä työpaikalla. Toivomme, että tutkimuksemme antaa myös tuleville kasvatusalalla työskenteleville ja jo työssä oleville koulun työntekijöille pohjaa lähteä kehittämään työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia.

Lähteet

- Abbott, H. P. (2008). *The cambridge introduction to narrative* (Secondnd edition ed.). Cambridge: New York: Cambridge University Press.
- Andrews, M., Squire, C., Tamboukou, M., Andrews, M., Squire, C., & Tamboukou, M. (2011). *Doing narrative research*. London: Sage Publications Ltd.
- Arjanne T. (2006) *Johtamisen viisaus*. Toim. Sundvik, L., (2006). *Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita. 55-84.
- Cantell, H. (2011). *Vaikeat vanhemmat, kurjat kollegat: Ratkaiseva vuorovaikutus aikuisten kesken*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Clandinin, D. J., Clandinin, D. J., Pinnegar, S., Daynes, J. G., Rosiek, J., Morgan-Fleming, B., . . . Murphy, M. S. (2012). *Handbook of narrative inquiry : Mapping a methodology*. Thousand Oaks, (Calif.) : Sage.
- Elbaz-Luwisch, F. (2007). *Studying teachers' Lives And Experience : Narrative Inquiry Into K-12 Teaching*. Clandinin, D. J. (2007). *Handbook of narrative inquiry : Mapping a methodology*. Thousand Oaks, (Calif.) : Sage. 357–382.
- Enqvist, S., Enqvist, S., Jakobson, M., & Wiegand, E. (1987). *Vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Kohtauspaikkana koulu: Toimivat ihmissuhteet - luova työyhteisö*. Hki: Mannerheimin lastensuojeluliitto. 98-106.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo; Hki ; Juva: WSOY.

- Heikkinen, H. L.T. (2002). *Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa*. Toim. Heikkinen, H. L. T., Syrjälä, L. (2002). *Minussa elää monta tarinaa: Kirjoituksia opettajuudesta*. Helsinki: Kansanvalistusseura. 184-196
- Heikkinen, H. L.T., Syrjälä, L. (2002). *Mihin tarvitaan opettajien tarinoita?* Toim. Heikkinen, H. L. T., Syrjälä, L. (2002). *Minussa elää monta tarinaa: Kirjoituksia opettajuudesta*. Helsinki: Kansanvalistusseura. 7-10.
- Heiske, P. (1997). *Hyvinvointia työyhteisöön* (1. p. ed.). Helsinki: Yrityskirjat.
- Himberg, L. (1996). *Opettaja ja työyhteisö*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Huhtanen, K. (2007). *Kun huoli herää: Varhainen puuttuminen koulussa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hyvärinen M., Lyöttyniemi V. (2005). *Kerronnallinen haastattelu*. Ruusuvuori, J., Ruusuvuori, J., Tiittula, L., & Aaltonen, T. (2005). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. 189-222.
- Hämäläinen, K., & Sava, I. (1989). *Koulun ihmissuhteet ja niiden kehittäminen*. Hki: Suomen kaupunkiliitto.
- Hämäläinen, P. (2005). *Ihmisen kokoinen työyhteisö: Avaimia hyvään vuorovaikutukseen*. Helsinki: Tammi.
- Hänninen, V. (2015). *Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä*. Valli, R., Valli, R., & Aaltola, J. nakari(2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus. 168–184.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Talentum.

Kaivola, T., & Launila, H. (2007). *Hyvä työpaikka*. Helsinki: Yrityskirjat.

Kauppi, T., & Savimäki, M. (2004). *Toimiva työyhteisö - menestyksen malleja: Mallinnushankkeen loppuraportti*. Helsinki, Näyttelijäntie 16 A 9: Koulutus ja konsultointi Timo Kauppi.

Keltikangas-Järvinen, L. (2010). *Temperamentti ja koulumenestys* (3. p. ed.). Helsinki: WSOY.

Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Koivunen, H. (1997). *Hiljainen tieto*. Helsingissä: Otava.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis : An introduction to its methodology*. Beverly Hills, Calif.: Sage.

Lamminpää A. (1999). *Työkykyä ja hyvinvointia ylläpitävät toimijat*. Heikkilä-Laakso, K., & Heikkilä-Laakso, K. (1999). *Hyvinvointi opetustyössä*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 105-111.

-Lappalainen K., Kuittinen M., Meriläinen M. (2008). *Pedagogiikan ja hyvinvoinnin suhde*. Toim. Lappalainen K., Kuittinen M., Meriläinen M. (2008). *Pedagoginen hyvinvointi*. Turku: Suomen kasvatustieteellinen seura. 7-14.

Lehtisalo, L., & Raivola, R. (1999). *Koulutus ja koulutuspolitiikka 2000-luvulle*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

Leppänen A. (2002) Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Toim. Lindström, K., & Leppänen, A. (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. 36-44.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research : Reading, analysis and interpretation*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.

- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in education : A user's guide* (3rd ed ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moilanen, R., Tasala, M., Virtainlahti, S., & Virtasalo, E. (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita.
- Multimäki, K. (1979). *Työyhteisön rakenne ja toiminta* ([2. tark. p., uusintap.] ed.). Hki: Suomen kaupunkiliitto.
- Määttänen, E. (2013). *Teoriasta käytäntöön: Ratkaisukeskeisiä työkaluja myönteisempään elämään*. Helsinki: Books on Demand.
- Perkiö-Mäkelä, M., Perkiö-Mäkelä, M., Nevala, N., & Laine, V. (2006). *Hyvä koulu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.
- Ronkainen, P. (2012). *Yhteinen tehtävä: Muutoksen avaama kehittämissynergia opettajayhteisössä*
- Ruusuvuori, J., Ruusuvuori, J., Tiittula, L., & Aaltonen, T. (2005). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Salovaara, R., & Honkonen, T. (2013). *Voi hyvin, opettaja!*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Toom, A., Toom, A., Onnismaa, J., & Kajanto, A. (2008). *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership : Getting to the heart of school improvement*. San Francisco(Calif.): Jossey-Bass.

Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Orre, T. (1987). *Työyhteisön ilmapiiri: Tarpeet, arvot, motiivit ja luovuus*. Hki: Otava.

Otala, L., & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä* (2. uud. p. ed.). Helsinki: [WSOY]: WSOYpro: [Suomen ekonomiliitto].

Perkka-Jortikka, K. (1994). *Lähellä työyhteisö*. Helsinki: TJS.

Pertel, T., Laine, S., Saaranen, T., Hansen, S., Lepp, K., Liiv, K., & Tossavainen, K. (2018). Working community-related interaction factors building occupational well-being-learning based intervention in finnish and estonian schools (2010-2013). *International Journal of Higher Education*, 7(2), 1-14.

Polanyi, M. (1998). *Personal knowledge : Towards a post-critical philosophy by michael polanyi* (Corr. ed., repr ed.). London: Routledge.

-Polkinhorne, D. E. (1995). *Narrative configuration in qualitative analysis*. Toim. Hatch, J. A., Wisniewski R. (1995). *Life history and narrative*. London: Falmer Press. 5–23.

Raina, L. (2012). *Uusi yhteisöllisyys: Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito*. Helsinki: Arator.

-Valli, R., Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset lähteet

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (2013), Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. [viitattu 3.9.2019] https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Hakanen, J. (2011), Työn imu. Työterveyslaitos. [viitattu 20.8.2019]

Saatavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Hargreaves, A. (1998), Changing teachers, changing times. [viitattu 26.8.2019] <https://www-dawsonera-com.pc124152.oulu.fi:9443/readonline/9781441146281>

Luotain. Työhyvinvointi. Asiantuntijayhteisön johtaminen. [viitattu 19.2.2019]

<https://www.luotain.net/asiantuntijayhteison-johtaminen/>

OAJ. Työelämäopas. Työaika. Kunnalliset peruskoulut. [viitattu 18.2.2019]

<https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyoaika/kunnalliset-peruskoulut/>

Saksi, J. (2016), Johtajuus kuuluu kaikille. Työ, terveys ja turvallisuus. [viitattu 4.2.2019]

<https://www.ttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>

Sitra. LATU-toimintamalli. Työyhteisön toimivuuden arviointi. [viitattu 22.1.2019]

<https://www.lupatehdataisin.fi/tyokalut/tyoyhteison-toimivuuden-arviointi/>

SuPer. (2011) Koulunkäynnin ohjaajan asialla. [viitattu

26.9.2019] https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4599/koulunkaynninohjaajan_asialla_valmis_painoon.pdf

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuus ja työsuojelu. Työturvallisuuden perusteet. Työyhteisö. [viitattu

3.9] https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso

Työyhteisötaidot -opas. [Viitattu 4.9.2019]

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Valtioneuvoston julkaisuja. (2019), Edellytyksen kasvuun, oppimiseen ja osallistumiseen kaikille [viitattu 17.9.2019] <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han>

[dle/10024/161440/VN_2019_7_Edellytykset_kasvuun_oppimiseen_ja_osallisuuteen_kai
kille.pdf](#)

Yle. Uutiset. (2008), Oppilaat oireilevat–opettajat puhuvat. [viitattu 18.9.2019] <https://yle.fi/uutiset/3-5829930>

Liite 1

Tutkimuslupalomake

Olemme maisterivaiheen luokanopettajaopiskelijoita. Teemme tutkimusta opettajien ja rehtorien kertomuksista työyhteisöstä, sen toiminnasta ja vaikutuksesta työntekijän työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa opettajatyöyhteisöistä.

Työyhteisön sisäisten rakenteiden ymmärtäminen on tärkeää työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus heijastuu myös koulun muihin tilanteisiin ja tapahtumiin, jopa koulun ulkopuolelle. Olemme kiinnostuneita työyhteisönne käytänteistä ja toimintatavoista.

Tutkimuksesta tehdään Pro gradu –tutkielman raportti. Ohjaajanamme toimii Maija Lanas Oulun yliopistosta. Takaamme anonymiteetin läpi tutkimuksen. Salaamme tiedot henkilöistä ja tilanteista, joista he voivat olla tunnistettavissa. Emme laita aineistosta pitkiä lainauksia raporttiin. Haastattelunauhoitukset ovat ainoastaan meidän käytössämme ja ne tuhotaan tutkimuksen jälkeen. Litteroituja haastatteluja voidaan käsitellä ohjaajamme sekä muiden graduseminaarin opiskelijoiden kanssa anonyymeina.

Sinulla on oikeus vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Ennen raportin julkaisua voit vaikuttaa julkaistavaan aineistoon omalta kohdaltasi. Jos sinulle tulee kysyttävää tai haluat muuttaa mieltäsi tutkimuksen suhteen, voit ottaa meihin yhteyttä sähköpostitse: lpohjola@student oulu.fi tai shermez18@student oulu.fi.

Minulle on annettu tarpeeksi informaatiota tutkimuksesta sekä olen tietoinen oikeuksistani ja siitä, mihin aineistoa käytetään.

Osuuttani aineistosta saa hyödyntää koulumme työyhteisön kehittämiseen. Kyllä ____ Ei ____

Oulussa ____. ____.2019

Allekirjoitus _____

Liite 2

HAASTATTELURUNKO

Jokaisesta työyhteisöstä löytyy hyvää sekä parannettavaa ja siitä puhuminen on kehittävää. Haluammekin rohkaista sinua olemaan avoin ja jakaa kokemuksesi meidän kanssa. Sinulla on oikeus jättäytyä pois tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa sekä vaikuttaa julkaistaviin tutkimustuloksiin aineistosi osalta.

1. Kerro teidän työyhteisöstänne.
 - Ketä työyhteisöön kuuluu?
2. Kerro jokin konkreettinen tilanne, jossa työyhteisönne on toiminut hyvin.
3. Kerro jokin konkreettinen tilanne, jossa työyhteisönne ei ole ollut parhaimmillaan. (mitä mieltä olet tällöisten tilanteiden vaikutuksesta työyhteisöön?)
4. Millaisena näet johtajan roolin työyhteisössänne?
5. Kerro jokin tilanne, jossa olisit kaivannut enemmän johtajan toimintaa?
6. Minkälaisena näet oman roolisi työyhteisössänne?
7. Oletko kokenut tai kohdannut eriarvoisuutta työyhteisössäsi? Millaista? Miksi/mistä se johtuu?
8. Kerro meille jokin muisto, joka on lämmittänyt sinun mieltäsi työyhteisössä?
 - Jos sinulla ei ole sellaista muistoa, niin mistä luulet sen johtuvan?
9. Miltä sinusta tuntuu olla työyhteisössä?
10. Onko ollut sellaista hetkiä, ettet ole halunnut olla osa työyhteisöäsi? Entä toisin? Kerro lisää.
11. Mitkä asiat työyhteisössäsi lisäävät sinun työhyvinvointia? Kerro esimerkki.
12. Mitkä asiat koet työssäsi raskaaksi? Miksi?

EXTRA:

- Näetkö itsesi 5-10 vuoden kuluttua samassa työyhteisössä? Miksi?
- Kerro teidän työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä. Miten ne mielestäsi toimivat?

13. Onko sinulla vielä jotain, mitä haluat kertoa työyhteisöönne tai työhyvinvointiin liittyen?

LOPUKSI:

--> Haluatko ennen raportin julkaisua katsoa vielä läpi oman osuutesi analysoidusta aineistosta?