

IHMISSUHTEIDEN ARKEA KOULUN TYÖYHTEISÖSSÄ -  
Konfliktitilanteet työyhteisön haasteena

Katri Hyrkäs ja Katja Kaukonen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevät 2007

Opettajankoulutuslaitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Hyrkäs, K. & Kaukonen, K. 2007. Ihmissuhteiden arkea koulun työyhteisössä. Konfliktitilanteet työyhteisön haasteena. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma, s. 110.

Työmme tarkoituksena oli selvittää koulun työyhteisössä ilmeneviä ristiriitatilanteita. Tutkimuskohteenamme olivat koulun työyhteisön jäsenten kokemukset konfliktitilanteesta kehittyvänä prosessina taustalla vaikuttavista tekijöistä seurauksiin. Valitsimme tutkimuskohteeksemme koulun työyhteisön, sillä aiemmin tämän alueen tutkimusta on kirjallisuuden perusteella tehty hyvin vähän. Tulevina opettajina koulun työyhteisö on myös tulevaisuuden työympäristömme.

Tutkimme aihetta laadullisesti fenomenologista tutkimusotetta käyttäen. Toteutimme tutkimuksemme teemahaastatteluna. Haastattelimme kuutta koulun työyhteisön jäsentä, joista viisi on opettajia ja yksi koulunkäyntiavustaja. Kaksi opettajista on toiminut myös koulun johtajana. Aineiston analyysissä käytimme teoriasidonnaista analyysimenetelmää. Tutkimuksessamme ilmeni, että kaikkein tyypillisimpiä ristiriitoja koulun työyhteisössä ovat pienet käytännönasioista syntyvät konfliktit. Vakavat konfliktit ovat melko harvinaisia, mutta esiintyessään ne koskettavat suurinta osaa työyhteisöstä. Tärkein konflikti-ilmion taustalla vaikuttava tekijä on tutkimuksemme mukaan työyhteisön toimivuus, jota haastattelemamme henkilöt kuvasivat työyhteisön ilmapiiriin, koon ja johtajan kautta. Tutkimuksemme osoitti, että yleisimpiä koulun työyhteisössä ilmenevien konfliktien syitä ovat työn tekemisen ja kommunikoinnin ongelmat. Näiden yhteydessä korostuivat erityisesti tietämättömyys yleisistä ja henkilökohtaisista asioista sekä niistä syntyvät väärinymmärrykset. Tyypillisin tapa ratkoa koulun työyhteisön ristiriitoja on keskustelun ohella varsinaisen ratkaisun vältteleminen irtisanoutumisten avulla.

Avainsanat: konflikti, konfliktiprosessi, ristiriita, työyhteisö, työyhteisön kulttuuri, ilmapiiri, ihmissuhteet

*Ristiriidat kuuluvat elämään. Konfliktit ovat osoitus ihmisten, tilanteiden ja suhteiden moninaisuudesta, eivätkä tee elämää ainoastaan vaikeaksi, vaan myös ihanaksi.*  
(Grossmann 2000, 193.)

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	9
3 KONFLIKTIPROSESSI TYÖYHTEISÖN HAASTEENA .....	12
3.1 Konflikti vai ristiriita? .....	12
3.2 Työyhteisön määritelmä .....	13
3.3 Erilaiset konfliktit työyhteisössä .....	14
3.4 Työyhteisön kulttuuri konfliktin taustalla .....	18
3.4.1 Ilmapiiri .....	19
3.4.2 Johtaja.....	20
3.5 Konfliktien yleisimmät syyt .....	22
3.5.1 Ihmissuhdeongelmat.....	22
3.5.2 Työn tekemisen ongelmat .....	24
3.5.3 Kommunikoinnin ongelmat.....	25
3.6 Konfliktikierre .....	26
3.7 Konfliktin ratkaisun edellytykset .....	28
3.7.1 Taustatekijöiden kartoittaminen .....	29
3.7.2 Vastuullinen johtaminen.....	29
3.7.3 Erilaiset ratkaisumallit.....	31
3.8 Konfliktin seuraukset .....	33
3.8.1 Kohti kehitystä ja muutosta.....	33
3.8.2 Konfliktin hajottava voima.....	35
3.9 Konfliktit - uhka toimivalle työyhteisölle? .....	37
4 TUTKIMUSMETODOLOGISET RATKAISUT .....	41
4.1 Tutkimusongelmat.....	41
4.2 Tutkimusmenetelmät .....	42
4.3 Tutkimuksen kulku.....	43

5 TULOKSET .....	48
5.1 Tulosten taustat.....	48
5.2 Konfliktityypit .....	49
5.3 Työyhteisön toimivuus .....	52
5.3.1 Ilmapiiri toimivuuden osatekijänä.....	54
5.3.2 Johtajan rooli työyhteisössä.....	59
5.3.3 Työyhteisön koko .....	62
5.4 Missä syy? .....	68
5.4.1 Tiedonkulku.....	69
5.4.2 Väärinymmärrykset .....	72
5.4.3 Näkemuserot.....	76
5.4.4 Muutosvastarinta .....	79
5.5 Riidasta ratkaisuun .....	83
5.5.1 Keskustellen ratkaisuun.....	84
5.5.2 Ratkaisukeinona välttely .....	87
6 POHDINTA.....	91
6.1 Yhteenveto.....	91
6.2 Luotettavuus .....	95
6.3 Jatkotutkimusaiheet .....	96
LÄHTEET .....	98
LIITTEET .....	105

# 1 Johdanto

Työelämän viimeaikaiset muutokset ovat johtaneet siihen, että työyhteisöjen viihtyvyyteen, ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin on ryhdytty organisaatioiden tasolla kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Tähän on vaikuttanut myös se, että 1900-luvun lopusta tähän päivään ristiriitatilanteet ovat yleistyneet työyhteisöissä (Ylöstalo 2006, 179). Työyhteisöjen sisäisen kehittämisen kautta on pyritty parantamaan työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja näin myös vähentämään työyhteisöissä esiintyviä ristiriitatilanteita. Yksi kehittämistyön tärkeimmistä tavoitteista on oppia ratkaisemaan konflikteja sekä tunnistamaan jo etukäteen ristiriidoille alttiita tilanteita.

Työmme tarkoituksena on selvittää koulun työyhteisössä ilmenevien ristiriitatilanteiden luonnetta ja monimuotoisuutta. Tutkimuksemme keskeisimmät käsitteet ovat *ristiriita* eli *konflikti* sekä kyseisen ilmiön ilmenemisaikka, jonka tässä työssä määrittelemme koulun *työyhteisöksi* käsittäen sekä opettajat että koulun muun henkilökunnan. Tutkimuskohteena ovat koulun työyhteisön jäsenten kokemukset konfliktitilanteesta kehittyvänä prosessina erilaisten esimerkkitapausten kautta. Keskeisimmät tutkimusongelmamme ovat, millaisia konfliktitilanteita koulun työyhteisössä ilmenee, mitkä tekijät ja syyt niiden taustalla vaikuttavat sekä kuinka näitä ongelmia pyritään ratkaisemaan. Erityisen tärkeänä pidämme sitä, millainen merkitys ristiriitatilanteilla on koko yhteisölle sekä millaisessa valossa ristiriitatilanteet yleisesti nähdään. Tutkimme aihetta laadullisesti, fenomenologista tutkimusotetta käyttäen. Toteutimme tutkimuksemme teemahaastatteluna ja aineistoa käsitelimme laadullisen tutkimusaineiston teoriasidonnaista analyysimenetelmää käyttäen.

Eri ammattialojen työyhteisöjen hyvinvointiin ja yhteisöissä esiintyviin ristiriitoihin liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti, mutta lähinnä sosiologian ja taloustieteiden alueilla. Tutkimuskohteina ovat usein olleet julkisen hallinnon puolelta sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt sekä yksityisen sektorin organisaatiot. Useita tähän alueeseen liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja ovat toteuttaneet muun muassa Järvinen (1998; 2001), Perkkä-Jortikka (1994; 1998; 2002; 2005) sekä Simola (2001; 2003; 2005).

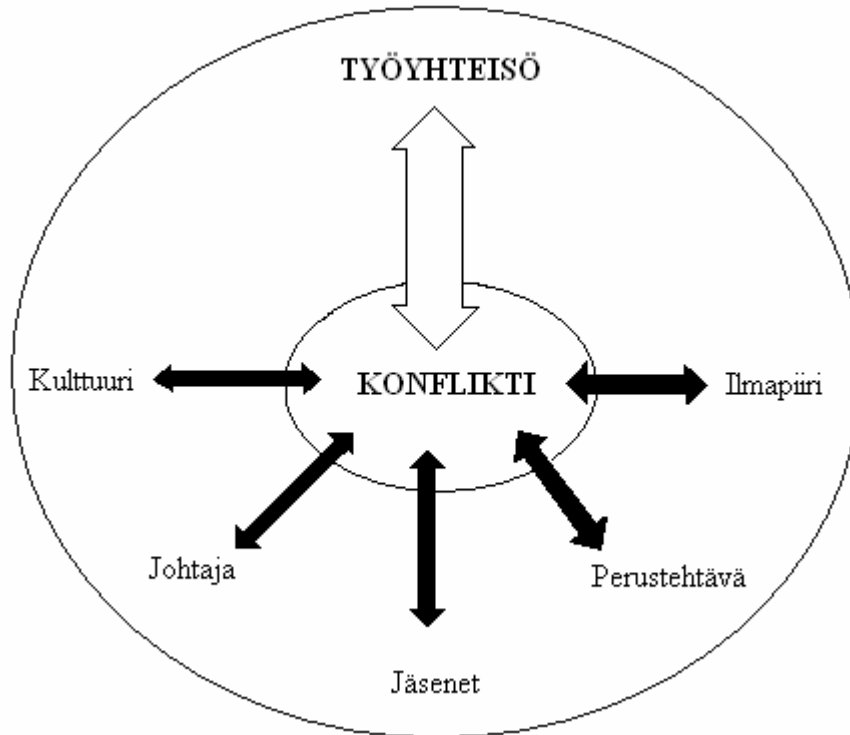
Lisäksi lukuisat muut suomalaistutkijat ovat yksittäisissä tutkimuksissaan ja selvityksissään käsitelleet tätä aihetta monipuolisesti. Yksittäisten tutkijoiden ohella muutamat julkiset instituutiot, kuten työterveyslaitos sekä sosiaali- ja terveysministeriö, ovat tehneet lukuisia aiheeseen liittyviä selvityksiä. Huomattavaa kuitenkin on, että alammme liittyvän lähdekirjallisuuden vähydestä päätellen vastaavanlaista tutkimusta on tehty hyvin vähän juuri kouluorganisaation sisällä.

Monet aihettamme kuvaavat ilmiöt ovat melko hyvin sovellettavissa kouluorganisaation puolelle, mutta tieteenalamme kaipaisi mielestämme lisää spesifimpää tietoa kyseisestä aiheesta. Koulun työyhteisö omine erityispiirteineen tarjoaa hedelmällisen ja mielenkiintoisen kohteen ristiriitatilanteiden tutkimiseen. Juuri tähän halusimme omassa tutkimuksessamme perehtyä. Tutkimuksen toteuttaminen on antanut meille mahdollisuuden syventyä työyhteisön ihmissuhteiden arkeen ja laajentaa omaa näkemystämme ristiriitatilanteiden monimuotoisuudesta. Olemme sitä mieltä, että monien vastaavissa ihmissuhdeammateissa toimivien henkilöiden olisi hyödyllistä kartuttaa tietämystään ristiriidoista, niiden luonteesta, ilmenemisestä, käsittelystä ja ennaltaehkäisystä voidakseen hyvin työssä ja työyhteisössä. Työmme keskeisin tavoite on tutustuttaa lukijamme konflikti-ilmiöön ja mahdollisesti tuoda esiin ristiriidan merkitys työyhteisöä kehittävänä ja vuorovaikutusta edistävänä tekijänä.

Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys sisältää kaksi pääkäsitettä, konfliktin ja työyhteisön. Konfliktiprosessi on väistämätön, aina yksilöllinen ja lukuisten eri vaiheiden kautta etenevä monimutkainen ilmiö. Prosessin kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen vaatii mielestämme monipuolista tietämystä ilmiön luonteesta sekä taustalla vaikuttavista tekijöistä. Olemme koonneet teoreettiseen viitekehykseemme yksityiskohtaisesti koko konfliktiprosessin sen synnystä seurauksiin asti. Kattavan teoreettisen viitekehyksemme kautta lukija kykenee paremmin jäsentämään konflikti-ilmiön haasteellisen kokonaisuuden ja liittämään tutkimuksemme osaksi laajempaa konfliktitutkimusta.

Alla olevaan kuvioon (kuvio 1) olemme keränneet työmme teorian keskeisimpiä käsitteitä, joiden kautta pyrimme jäsentämään konflikti-ilmiötä koulun työyhteisössä. Tutkimuksemme tärkeimmät käsitteet, konflikti ja työyhteisö, on esitetty kuviossa

vastavuoroisina ilmiöinä. Viisi työyhteisön sisältämää käsitettä on läheisessä vuorovaikutuksessa yhteisössä ilmenevään konfliktiin.



KUVIO 1. Konfliktiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä

Aluksi esittelemme tutkimuksemme lähtökohdat sekä aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Luvussa 3 esittelemme tutkimuksemme teoreettisen viitekehyksen, jonka jälkeen luomme katsauksen tutkimuksemme menetelmällisiin ratkaisuihin. Tämän jälkeen kerromme tutkimuksemme toteutuksesta ja esittelemme saamamme tulokset johtopäätöksineen. Pohdintaosiossa arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta sekä luomme katsauksen mahdollisiin jatkotutkimusaiheisiin.



## 2 Tutkimuksen lähtökohdat

Työmme lähtökohtana on vuonna 2005 toteutettu proseminaaritutkimuksemme, jossa käsitelimme noviisiopettajan sosiaalistumista työyhteisöön. Tuolloin mielenkiintomme heräsi työyhteisön tutkimiseen laajamittaisemmin, joten pro gradu -tutkimusta suunnitellessamme päätimme tarttua meitä edelleen kiinnostavaan aiheeseen eli koulun työyhteisöön. Proseminaaritutkimuksemme aikana pohdimme jo erilaisia jatkotutkimusaiheita, joiden pohjalta pro gradumme aihe rajautui lopulta työyhteisön ristiriitatilanteisiin. Työyhteisöä koskevassa kirjallisuudessa korostuivat selkeästi työyhteisöjen kohtaamat konfliktitilanteet. Tärkeää aiheemme rajauksen kannalta oli huomata, kuinka kokonaisvaltainen konfliktiprosessi on. Päädyimme lopulta siihen, että ottaisimme tarkasteluun koko prosessin jättämättä mitään merkittäviä osatekijöitä työmme ulkopuolelle. Mielenkiintomme herätti erityisesti se, kuinka vähän konfliktitutkimusta oli tehty juuri koulujen työyhteisöissä.

Työyhteisötutkimuksen keskeinen tarkastelukohde on viime vuosikymmeninä ollut työyhteisön kehittäminen. Muun muassa valtiovarainministeriö on toteuttanut valtionhallinnon työyhteisöjen kehittämishankkeen vuosina 1992–1994. Näkökulma tässä hankkeessa oli kuitenkin tuloksellisuuden ja laadun kehittäminen. (Valtiovarainministeriö 1993; 1995.) Vastaavanlaista tutkimusta on tehty paljon yritysmaailmassa ja julkisen hallinnon puolella sekä kuntasektorilla muun muassa sosiaali- ja terveysalalla. Muihin kuntasektorin instituutioihin kehittämismallit on sovellettu juuri kyseisten alojen tutkimustuloksista, mutta esimerkiksi koulun puolella vastaavaa tutkimusta ei juuri ole tehty. Oma mielenkiintomme suuntautui kuitenkin selvemmin työyhteisön vuorovaikutukseen ja ihmissuhteiden kehittämiseen tuloksellisuuden ja tehokkuuden sijaan.

Yksi merkittävä kehittämishankkeiden sisältöalue on useimmissa tutkimuksissa ollut työyhteisöjen hyvinvointi, jonka yhtenä osa-alueena nähdään vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden kehittäminen. Suoranaisesti ihmissuhteiden kehittämiseen ja ristiriitatilanteisiin liittyvää tutkimusta on kuitenkin olemassa hyvin vähän. Simola (2001) on toteuttanut erään työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen, jossa hän tutki työterveyshuollon organisaatiota. Hänen tavoitteenaan oli selvittää valtakunnallisen

työterveyshuolto-organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta, henkilöstön hyvinvointia sekä näiden ilmiöiden keskinäisiä yhteyksiä. Simolan tutkimustulosten mukaan työilmapiirin merkitys korostuu työssä jaksamisessa ja henkisessä hyvinvoinnissa. Mitä parempina työntekijät pitävät keskinäisiä suhteitaan, sitä paremmin ihmiset voivat työssään. (Simola 2001, 119.) Tämän kyseisen tutkimuksen mukaan ihmissuhteet ovat siis erityisen tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

Tuomi (2000) tutkimusryhmineen on tehnyt yksityisellä sektorilla, vähittäiskaupassa ja metalliteollisuudessa, toteutetun tutkimuksen työyhteisön hyvinvoinnista tehokkuudesta. Heidän tutkimuksessaan näkyy, oman tutkimuksemmekin kannalta tärkeä, työyhteisön hyvinvoinnin ja ristiriitojen välinen yhteys. Vuosina 1997–1998 toteutetun tutkimusprojektin loppuraportissa ristiriitojen todettiin olevan kiinteässä yhteydessä sairauspoissaolojen määrään sekä korkeaan työuupumukseen ja alhaiseen organisaatioon sitoutumiseen. Kyseisen tutkimuksen mukaan henkilöristiriidat ovat tyypillisiä metalliteollisuudessa. Vähittäiskaupassa puolestaan yleisempiä ovat työtä koskevat ristiriidat työntekijöiden uupumista selittävinä tekijöinä. (Tuomi ym. 2000, 170.) Myös Rankin (2000) väitöskirjatutkimuksessa ilmeni työyhteisön ihmissuhdeongelmien vaikutus työn tekemiseen. Työyhteisön sisäiset ongelmat vaativat paljon energiaa, joka on automaattisesti pois perustehtävän hoitamisesta. (Ranki 2000, 164.) Samaa tulokseen on tullut myös Järvinen (2001).

Omaan työhömme läheisimmin aiemmista tutkimuksista liittyy työministeriön vuosittain julkaisema työolobarometri, jossa yhtenä osa-alueena selvitetään työyhteisön ristiriitoja. Työolobarometri kuvaa työelämän laadun muuttumista sekä työntekijöiden lähitulevaisuuden odotuksia. Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus, johon osallistuu vuosittain reilu tuhat 18–64-vuotiasta vastaajaa. Vuoden 2005 työolobarometrin mukaan ristiriitatilanteet ovat yleistyneet työpaikoilla, ja ne ilmenevät usein alaisen ja esimiehen välillä. Kyseisen tutkimuksen mukaan ristiriidat ovat yleisimpiä valtion alaisuudessa työskentelevien keskuudessa (55 %). Vastaava luku kunnilla on 49 %. Tämä tutkimustulos tukee hyvin omia ennakkokäsityksiämme koulun työyhteisön ristiriitojen yleisyydestä. Henkilöstöryhmien väliset ristiriidat ovat harvinaisempia kuin esimiesten ja työntekijöiden tai työntekijöiden väliset ristiriidat. Vuosina 2004 ja 2005 oli 36 % vastanneista havainnut omalla työpaikallaan ristiriitojen ääri-ilmiöistä joko henkistä

väkivaltaa tai kiusaamista. Kiusaamisen tai henkisen väkivallan kohteeksi oli joutunut miehistä 12 % ja naisista 26 %. (Ylöstalo 2006, 185.)

Työministeriön tutkimusten ohella myös muut edellä esitellyt tutkimukset tukevat ennakkokäsitystämme konfliktien yleisyydestä. Selvää kuitenkin on, että myös kasvatus- ja opetusala tarvitsee tämän alueen tutkimusta. Tavoitteenamme onkin omalla tutkimuksellamme pyrkiä paikkaamaan tätä puutetta tieteenalallamme. Työmme tarkoituksena on myös saada itselle välineitä kohdata työyhteisössä syntyviä ristiriitoja. Päämääränämme oli tehdä tutkimus, josta on hyötyä sekä itsellemme että myös muille aiheesta kiinnostuneille. Aiheen tunteminen on mielestämme erittäin tärkeää kaikille työyhteisöissä työskenteleville, sillä se helpottaa suuresti työyhteisön arkielämän haasteiden kohtaamista.

## 3 Konfliktiprosessi työyhteisön haasteena

### 3.1 Konflikti vai ristiriita?

Ristiriitoja esiintyy jokaisella elämänalueella, ja tästä syystä ristiriidan määrittely on erittäin vaikeaa (Grossmann 2000, 26; Ikonen-Varila 2004, 66). Tutuimpia ristiriitoja ovat riidat perhepiirissä tai naapureiden ja tuttavien kesken. Kaukaisimmilta ristiriidoilta tuntuvat ehkä maailmanlaajuiset konfliktit. Näiden hyvin eritasoisten ristiriitojen väliin mahtuu lukematon määrä useantyyppisiä konflikteja mitä erilaisimmissa tilanteissa. Kaikilla näillä ristiriidoilla on kuitenkin oma vaikutuksensa yleiseen käyttäytymiseemme. Kirjallisuudessa on esitetty useita, mutta myös hyvin pitkälti toisiaan tukevia ja täydentäviä, määritelmiä ristiriidasta ja konfliktista. Täysin yksimielistä kuvausta on kuitenkin vaikea löytää ristiriitojen monitasoisuuden vuoksi.

Yleisessä kielenkäytössä sanat *konflikti* ja *ristiriita* rinnastetaan usein samaa tarkoittaviksi ilmaisuiksi. Länsimaisessa kielenkäytössä konfliktilla tarkoitetaan yhteentörmäystä joko kuvainnollisesti tai sanatarkasti, mutta myös kiistaa tai taistelua. Sanana konflikti on johdettu latinan sanasta *conflictus*, joka tarkoittaa yhteentörmäystä tai kiistaa. Sana *conflictus* on johdettu edelleen latinankielisestä verbistä *confligere*, joka vastaavasti merkitsee taitelemista tai yhteenottoa. Tarkasteltaessa konfliktia tämän määritelmän mukaan syntyy konflikti silloin, kun yhdessä henkilössä tai useamman henkilön välillä erilaiset käsitykset tai käyttäytymistaipumukset törmäävät vastakkain. (Grossmann 2000, 26.) Myös osa suomalaistutkijoista on esittänyt samansuuntaisia määritelmiä konfliktille (Simula 2000, 77; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 8). Oman työmme kannalta tärkeä ristiriidan käsite voidaan soveltaa työyhteisöön seuraavasti:

Ristiriidoilla tarkoitetaan työorganisaatioissa erilaisia yksilöiden ja ryhmien välisiä konfliktoitumisia, joiden taustalla on keskenään vastakkaisia tai ristiriitaisia käsityksiä tilanteen ratkaisemisen päämääristä ja/tai keinoista (Ikonen-Varila 1994, 67).

Edellä esitetyt tutkijat ovat siis määritelleet konfliktin ja ristiriidan samaa tarkoittaviksi käsitteiksi. Konflikti ja ristiriita voidaan kuitenkin erottaa toisistaan siten, että konfliktit ovat ristiriitoja suurempia, laajempia ja pysyvämpiä ilmiöitä (Puttonen 1993, 62). Ristiriitakäsitteen epätarkkaa käyttöä on kritisoitu. Siitä on tullut niin yleinen, että käsitteen sisältö on kärsinyt inflaation. Tavallista on, että kaikkia pieniäkin mielipide-eroja nimitetään ristiriidoiksi. Tämä on puolestaan johtanut siihen, ettemme enää kykene erottamaan merkittäviin seurauksiin johtavia tilanteita arkipäivän tavallisista ja pienistä riidoista. (Grossmann 2000, 15.)

Länsimaisessa kielenkäytössä konflikti mielletään negatiiviseksi ilmiöksi. Tämä näkyy muun muassa siinä, että ristiriita määritellään tilaksi, jossa yhteisön vuorovaikutus ei toimi tavoitteiden saavuttamista ja yhteistyötä edistävällä tavalla. Sama tulee esiin myös konfliktille annetuissa synonyymeissa ristiriita, epäsopu, kärhämä tai muu epäsuotuisa tilanne tai kokemus. (Silvennoinen 2004, 249.) Kaikkialla maailmassa konfliktia ei kuitenkaan pidetä täysin kielteisenä ilmiönä. Eri puolilla maailmaa konfliktin käsite on jo kielenkäytöllisestikin ymmärretty myönteiseksi ilmiöksi. Tästä osoituksena on muun muassa se, että esimerkiksi kiinan kielessä konfliktia ja kriisiä kuvaava sana tarkoittaa myös mahdollisuutta (Brilhart & Galanes 1995, 254). Konfliktille annetut nimet jo siis automaattisesti heijastavat tapaa, jolla konflikteihin suhtaudutaan. Konflikti voidaan nähdä joko ilmiönä, joka ajaa yhteisön kriisiin tai myönteisenä käänteenä parempaan (Simola, Heikkonen & Mäkelä 2003, 9). Myönteisen näkökulman mukaan konflikti ajatellaan ilmiöksi, joka kehittää yhteisön toimintaa ja synnyttää muutosta. Tällöin konfliktit ovat tarpeellisia ja välttämättömiä juuri kehittymisen kannalta. Tätä konfliktin myönteistä näkökulmaa pidämme omassa työssämme erittäin tärkeänä.

### **3.2 Työyhteisön määritelmä**

Työyhteisö on yleensä kirjallisuudessa määritelty hyvin yksiselitteisesti, vaikkakin hiukan eriävin painotuksin. Syynä tähän on luultavasti se, että yhteisön käsite ja sen tarkoitus kuuluvat sosiologian peruskäsitteistöön (Perkka-Jortikka 1994, 10). Työyhteisön käsite on seurausta aiemmin käytössä olleille ilmaisuille ihmissuhteet ja sosiaaliset suhteet työpaikalla (Leppänen 2002, 36). Tästä on jo selvästi nähtävissä

se, että työyhteisöllä käsitetään nimenomaan työpaikalla ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset, heidän väliset suhteensa sekä yleinen vuorovaikutus. Työyhteisön tunnuspiirteisiin kuuluu yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus sekä pyrkimys yhteistoimin määriteltyihin tavoitteisiin (Himberg 1996, 11; vrt. Heyer, Stewart & Thorp 1999, 2). Vielä tarkemmin työyhteisö voidaan määritellä joukoksi työntekijöitä, jotka työskentelevät saman perustehtävän toteutumiseksi (Leppänen 2002, 38).

Tässä tutkimuksessa rajaamme kirjallisuudessa esitettyjen määritelmien pohjalta *työyhteisön* tarkoittamaan koulun työyhteisöä, joka koostuu opettajista ja koulun muusta henkilökunnasta. Käsitteen *kouluyhteisö* esiintyessä tarkoitamme sillä koulun henkilökunnan lisäksi myös oppilaita. Kaikkien koulussa toimivien aikuisten tehtävänä on hoitaa koulun perustehtävää eli kasvattaa ja opettaa. Muun henkilökunnan olemme ottaneet tarkasteluamme mukaan sillä perusteella, että opettajanhuoneen ja koulussa työskentelevien aikuisten väliseen vuorovaikutukseen antavat opettajien ohella selvän leimansa myös koulun muut työntekijät, kuten avustajat, keittäjät, siistijät ja vahtimestarit. Koulu nähdään muutenkin nykyään entistä enemmän kokonaisuutena, jossa työyhteisön jäseniin luetaan kuuluvaksi opettajien lisäksi myös koulun muu henkilökunta (Hämäläinen & Sava 1989, 20). Omassa tutkimuksessamme keskityimme kuitenkin lähinnä opettajiin ja avustajiin, joiden keskinäinen vuorovaikutus ja kanssakäyminen ovat määrällisesti selvästi yleisempää. He kantavat myös pääsääntöisesti koulun kasvatus- ja opetusvastuun ja hoitavat näin perustehtävää muita enemmän. Tämä saattaaakin olla yksi syy siihen, miksi muu henkilökunta voi kokea irrallisuutta työyhteisössään (Hämäläinen & Sava 1989, 20). Irrallisuutta mielestämme kuvastaa koulun työyhteisössä varsin selvästi opettajanhuonekäytäntö ja erityisesti se, onko keittäjillä, siistijöillä ja avustajilla sekä muilla koulussa työskentelevillä aikuisilla oikeus astua opettajanhuoneeseen.

### **3.3 Erilaiset konfliktit työyhteisössä**

Ihmissuhdetyössä ristiriitojen ilmeneminen on yleistä ja väistämätöntä (Silvennoinen 2004, 260). Erityisen hedelmällisiä työyhteisöjä konflikteille ovat lääketieteen ja terveydenhuolto-organisaatioiden ohella pedagogiset laitokset (Glasl 2000, 8).

Merkittävä syy tähän konfliktien suhteellisesti suureen määrään voi olla se, että ihmissuhdealan organisaatioissa, kuten oppilaitoksissa ja seurakunnissa, on erimielisyyksistä vaikeneminen yleistä (Isokorpi 2006, 147). Selitys saattaa löytyä myös yleisestä vuorovaikutuksen lisääntymisestä sekä sen luonteen muuttumisesta. Lisääntynyt vuorovaikutus merkitsee luonnollisesti myös ristiriitatilanteiden mahdollisuuksien lisääntymistä (Perkka-Jortikka 1998, 23).

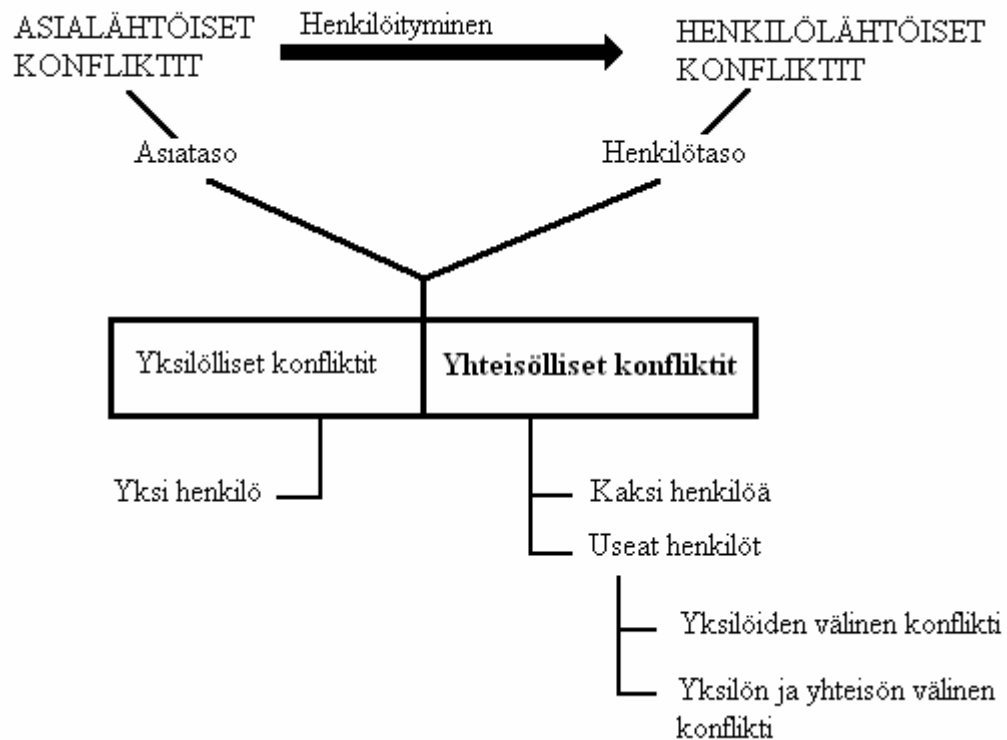
Konfliktit voidaan luokitella erilaisiin tyypeihin muun muassa niihin johtavien syiden mukaan. Tässä työssä luokittelemme konfliktityypit asialähtöisiin ristiriitoihin ja henkilöristiriitoihin (vrt. Glasl 2000, 10). Asialähtöisissä ristiriidoissa asiat riitelevät. Henkilöristiriidoissa on puolestaan kyse kahden tai useamman henkilön välisistä ristiriidoista, joissa liikutaan henkilökohtaisella tasolla. Asiaerimielisyydet ja henkilöristiriidat voidaan nähdä ajallisena jatkumona. Asioihin kohdistuvat erimielisyydet voivat pitkittyessään johtaa siihen, että ärtymystä alkaa esiintyä myös inhimillisellä tasolla, jolloin asiaerimielisyydet muuttuvat erimielisyyksiksi ihmisten välille. (Glasl 2000, 10.) Tätä ajatusta tukee myös käsitys siitä, että vain harvoin konflikteissa on ainoastaan kyse henkilökemioista. Konfliktit ovat pikemminkin viestejä työn tekemisen ongelmista, jotka purkautuvat erilaisina riitoina ja jännitteinä ihmisten välillä (Lahtinen, Vartia, Soini & Joki 2002, 94).

Toinen tapa luokitella konflikteja on jaotella ne asianomaisten mukaan. Ristiriidat voidaan jakaa persoonan sisäisiin ristiriitoihin sekä henkilöristiriitoihin siis tosin sanoen yksilöllisiin ja yhteisöllisiin konflikteihin (Grossmann 2000, 27; vrt. Järvinen 2001, 69). Tämän mukaan konflikti ei siis välttämättä koske aina useita henkilöitä, vaan se voi liittyä myös vain yhteen ihmiseen ja hänen sisäiseen maailmaansa. Yhteisöllisiä ongelmia ovat muun muassa yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat sekä muutosten aiheuttamat epäselvyydet. Yksilölliset ja yhteisölliset ongelmatilanteet eivät kuitenkaan ole täysin irrallisia toisistaan, sillä yksilölliset ristiriidat, kuten sairaudet, elämänkriisit, rikkomukset ja hankalat persoonat, voivat johtaa yhteisöllisiin konflikteihin. Näin ollen eri tapausten luokittelu joko yksilöllisiin tai yhteisöllisiin ristiriitoihin on hyvin vaikeaa. Jako on kuitenkin perusteltu siksi, että on hyvin tärkeää hahmottaa ongelmien perimmäiset syyt niiden käsittelyn ja ratkaisun kannalta. (Järvinen 2001, 69.)

Tässä työssä keskitymme vähintään kahden henkilön välisiin ristiriitoihin, joita nimittää parikonflikteiksi (vrt. Vapaavuori 1995). Olemme erityisen kiinnostuneita juuri työyhteisön jäsenten välisistä suhteista, ja tämän vuoksi rajaamme henkilön sisäiset konfliktit tarkastelun ulkopuolelle. Usean henkilön välisiä konflikteja voidaan kutsua sosiaalisiksi konflikteiksi. Tarkemmin sanottuna sosiaaliset konfliktit ovat ristiriitoja, jotka syntyvät yksittäisten ihmisten, ryhmien tai yhteisöjen välille ja sisältävät keskinäistä välienselvittelyä. Sosiaalisen konfliktin syntyyn riittää, että yksi osapuolista kokee ristiriitaa. Ajatusten, tunteiden ja tahdon ristiriidat eivät kuitenkaan vielä sinällään merkitse konfliktia. Sosiaalinen konflikti syntyy vasta, kun toinen osapuoli kokee vastapuolen rajoittavan hänen omaa toimintaansa tai ajatuksiaan. (Glasl 2000, 15.)

Konfliktit voidaan myös edellistä tarkemmin luokitella kolmeen eritasoiseen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat 1) yksilölähtöiset ristiriidat, 2) kahden tai useamman henkilön väliset ristiriidat sekä 3) yksilön ja yhteisön väliset ristiriidat. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat ne ristiriidat, jotka syntyvät yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista tai toiminnoista. Yksilön toiminta vaikuttaa tällöin suoraan tai epäsuorasti myös ryhmän toimintaan vaikeuttaen sitä. Erona tässä kuitenkin kolmannen kategorian ristiriitoihin on se, että yksilön ja yhteisön välisissä ristiriidoissa yksilö toimii koko yhteisöä vastaan. Näiden kahden kategorian väliin jää kahden tai useamman yksilön väliset konfliktit, joissa ristiriitatilanteet aiheutuvat yksilöiden keskinäisistä ihmissuhdeongelmista, kilpailusta tai esimerkiksi työnjakokysymyksistä. Konfliktityypit eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä tai pysyviä, vaan yksittäinenkin ristiriita voi kuulua moneen eri konfliktityyppiin. (Silvennoinen 2004, 250–253.) Tiivistetysti erilaiset konfliktityypit voidaan esittää kuvion 2 avulla.





KUVIO 2. Erilaiset konfliktityypit

Näkyvimpiä ja yleisimpiä ristiriitoja työyhteisöissä ovat muutaman henkilön väliset konfliktit. Syy tähän voi hyvinkin olla se, että henkilöiden tai ryhmien väliset ristiriidat jäävät harvoin huomaamatta, sillä henkilöristiriidoista seuraa usein sellaista uhkaavaa tai vetäytyvää käyttäytymistä, jota yleisemmin pidämme ristiriidan merkinä. Toisin on kuitenkin persoonan sisäisten ristiriitojen laita (Grossmann 2000, 27). Kuten jo aiemmin olemme todenneet, ovat opettajayhteisöt muiden ihmissuhdeorganisaatioiden ohella ristiriitojen esiintymiselle hedelmällistä maaperää. Opettajat tekevät töitä hyvin tiiviissä yhteistyössä, ja yksilöt ovat tiiviissä kanssakäymisissä toistensa kanssa. Työn luonteen vuoksi henkilöiden välisiä ristiriitoja voi opettajayhteisöissä aiheutua esimiesten ja alaisten, sukupuolten, persoonallisuuksiltaan ja ominaisuuksiltaan erilaisten ihmisten sekä eri ikäryhmien välille (Hämäläinen & Sava 1989, 107). Erilaiset ristiriidat ovat yleisiä esimessuhteissa, työntekijöiden kesken ja eri henkilöstöryhmien välillä (Perkka-Jortikka 1998, 23). Ristiriitojen yleisyys ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että työyhteisöt eläisivät kokoaikaisesti huonon työyhteisön arkea ja painiskelisivat jatkuvien ja vakavien konfliktikierteiden kanssa. Konfliktit ovat hyvin erilaisia muun

muassa niiden vakavuusasteiden suhteen. Yleisempiä konfliktitilanteita ovat melko pienimuotoiset ristiriitatilanteet, kun taas vakavia kriisitilanteita esiintyy työyhteisöissä huomattavasti harvemmin (Ahonen 2005, 4). Konfliktien ilmeneminen on myös yhteydessä työyhteisön konfliktinhallintakykyyn. Jos työyhteisö osaa käsitellä konflikteja hyvin, eivät usein esiintyvät konfliktit välttämättä vaikuta kovinkaan kielteisesti työyhteisön toimintaan. Varsinainen ongelma ei olekaan konfliktin syntyminen, vaan se tapa, jolla yhteisö siihen suhtautuu ja pyrkii sitä ratkaisemaan. Pedagogisten laitosten, kuten koulun työyhteisön, tila on tässä suhteessa muita ongelmallisempi. Tällaisissa yhteisöissä konflikteja esiintyy muita yhteisöjä enemmän, ja myös konfliktinhallintakyky on usein puutteellisempi (Glasl 2000, 8).

### ***3.4 Työyhteisön kulttuuri konfliktin taustalla***

Työyhteisön kulttuuri -termi sisältyy laajempiin organisaation ja sen kulttuurin käsitteisiin. Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä ilmiö, joka kuvaa yhteisön syvää identiteettiä ja persoonallisuutta (Mauno & Ruokolainen 2005, 142). Työyhteisön kulttuuri perustuu organisaatiossa eläviin perususkomuksiin, jotka jäävät usein tiedostamattomina ohjailemaan yhteisön toimintaa (Brilhart & Galanes 1995, 128; Himberg 1996, 14). Koulun työyhteisön kulttuurin niin sanotusta piiloluonteesta kertoo myös se, ettei kulttuurin merkitystä yhteisössä ja organisaatiossa useinkaan tunnisteta tai pohdita, mikäli yhteisö toimii kaikin puolin hyvin. Ongelmien ilmetessä syyt löytyvät kuitenkin useimmiten juuri kulttuurista (Heikkilä 2005, 63).

Koulussa työyhteisön kulttuurilla, jota työssämme nimitämme koulukulttuuriksi, on suuri merkitys opettajanhuoneen toimintaan (vrt. Kohonen & Leppilampi 1994). Oman tutkimuksemme kannalta merkittävää on nimenomaan se, kuinka kulttuuri ohjailee koulun työyhteisön suhtautumista konflikteihin ja toimintaa tässä konfliktitilanteissa. Erilaisissa kulttuureissa myös konflikteihin suhtaudutaan eri tavalla (Glasl 2000, 9). Konfliktien ja työyhteisön kulttuurin välinen yhteys näkyy myös siinä, että yhteisön kulttuuriin on vakiintunut käyttäytymismalleja, jotka edistävät, vaikeuttavat tai kokonaan estävät ongelmien syntymistä. (Mauno &

Ruokolainen 2005, 142.) Myös koulukulttuuri itsessään asettaa haasteita myös konfliktin käsittelylle. Konfliktitilanteissa tulisikin ristiriitaan paneutumisen lisäksi pureutua myös vallitsevaan kulttuuriin (Keyton 1999, 338).

Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme koulukulttuuriin hyvin läheisesti liittyvien johtamisen ja ilmapiirin suhdetta työyhteisön konfliktitilanteisiin.

### **3.4.1 Ilmapiiri**

Työyhteisössä ja koulussa vallitseva ilmapiiri kuvastaa kaikista selvimmin koulukulttuuria. Tässä työssä käsittelemme ilmapiiriä työyhteisön ihmissuhteiden aikaansaamana ilmiönä. Ilmapiirillä tarkoitamme työpaikalla, työyhteisössä ja ihmisten välillä vallitsevaa henkeä. Ilmapiiri voi olla luonteeltaan esimerkiksi sopuisa, rakentava, riitaisa tai vihamielinen. Opettajanhuoneen ilmapiiri, ja se kuinka opettajat opettajanhuoneessa toimivat ja viihtyvät, kuvastaa erinomaisesti koko työyhteisön ilmapiiriä. Voidaan jopa todeta, että itsessään opettajanhuonekin saatetaan joskus käsittää ilmapiiriksi (Hyytiäinen 2003, 113). Mielenkiintoista tässä mielestämme on, että opettajanhuone nähdään myös psyykkisenä tilana fyysisen tilan rinnalla.

Koulut ovat työskentelyilmapiireiltään hyvin erilaisia (Himberg 1996, 10). Ilmapiiri tekee työyhteisöstä omanlaisensa, ja sillä on myös monitahoinen vaikutus yksilöön ja yhteisöön. Sen vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. (Pessi 1999, 9.) Hyvä työskentelyilmapiiri ei kuitenkaan tarkoita työyhteisön ongelmattomuutta. Ilmapiiriltään hyvässäkin yhteisössä jäsenten välille voi, ja todellisuudessa syntyykin ajoittain konflikteja (Himberg 1996, 10). Hyvän ilmapiirin tunnistaa muun muassa yhteisön kyvystä käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla. Hyvän ilmapiirin työyhteisössä syntyvät ongelmat kuitenkin pyritään ratkaisemaan välittömästi tai niihin ainakin etsitään yhteistuumin sopivia ratkaisuja. (Simola & Kinnunen 2005, 136.) Nimenomaan konfliktin käsittelytaidot ja muut työn psykososiaaliset piirteet tukevat hyvän työilmapiirin rakentumista ja ehkäisevät näin työuupumusta sekä edistävät henkistä hyvinvointia työssä (Tuuli 2000, 42; vrt. Sihvonen 1996, 14). Työilmapiirillä on siis myös suuri merkitys ihmisten työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin (Simola 2001, 119). Huonossa työilmapiirissä vallitsee kauttaaltaan

negatiivinen henki, joka sairastuttaa kaikki työntekijät. Huonon työilmaston noidankehä on myös ilmeinen, ja siitä onkin vaikea irtaantua. Huonossa ympäristössä ihmiset voivat tuoda esiin vain huonoja puolia itsestään. (Weiss 1990, 11.) Tämä on jälleen omiaan vain pahentamaan huonoa tilannetta entisestään.

Työilmapiiriin liittyy hyvin läheisesti huumori sekä sen käyttö. Myönteisen huumorin käyttö lisää työyhteisössä viihtyvyyttä ja ihmisen hyvinvointia. Se parantaa ilmapiiriä tuomalla työyhteisöön tietynlaista rentoutta ja avoimuutta ja vaikuttaa tätä kautta myös konfliktien syntymiseen ja niiden käsittelyyn. (Kauppi & Savimäki 2004, 28; 50.) Kuitenkin konfliktin vaara piilee myös huumorissa ja sen käytössä. Konfliktien välttämiseksi huumoria on osattava käyttää oikein (Furman & Ahola 2002, 37). Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisikin huomioida, että yhteisössä on monenlaisia ihmisiä ja siten myös niin sanotusti erilaisia huumorintajuja. Vääränlaisella ja tilanteeseen sopimattomalla huumorilla voidaan syvästi loukata toisia ja aiheuttaa ihmissuhdekonflikteja. Huumorissa tuleekin pitää mielessä muut ihmiset, heidän elämäntilanteensa ja taustansa (Kauppi & Savimäki 2004, 50). Tähän vaikuttaa luonnollisesti se, kuinka hyvin työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa.

Huumori voi siis joko aiheuttaa konflikteja tai auttaa työyhteisöä selviytymään niistä. Konfliktitilanteissa ja muissa vaikeissa asioissa huumori auttaa sietämään vaikeuksia paremmin ja lisää ongelmanratkaisukykyä (Furman & Ahola 2002, 33). Opettajanhuoneissa huumori on hyvin yleinen ilmiö, jota käytetään lisäämään työssä jaksamista ja vaikeista asioista ja tilanteista selviämistä. Opettajanhuoneen yhtenä keskeisimpänä terapeuttisena alueena on juuri kaikenlainen niin sanottu tarkoitukseton puhe, huumori ja kevyt sanailu. (Karjalainen 1992, 28.)

### **3.4.2 Johtaja**

Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalta osaltaan opettajanhuoneen ilmapiirin muodostumiseen esimerkiksi oman asenteensa kautta. (Kaivola 2003, 37.) Monessa tutkimuksessa on kuitenkin painotettu suuresti johtajan merkitystä ilmapiirin luojana (vrt. Pessi 1999, 34; Hyytiäinen 2003, 118). Sanotaan, että koulu on rehtorinsa näköinen, ja sama pätee myös ilmapiiriin. Johtajalla on suuret mahdollisuudet vaikuttaa siihen, kuinka hänen koulunsa suhtautuu muun muassa konfliktitilanteisiin

(Kohonen & Leppilampi 1994, 39). Koulun työyhteisön tapauksessa koulujen toiminta tulisi kuitenkin organisoida siten, että jokainen työntekijä on vastuussa oman tehtävänsä lisäksi koulun hengen luomisesta sekä koulun kokonaisuudesta. Jokaisella jäsenellä tulisi olla mahdollisuus osallistua koulun arjen pyörittämiseen sekä yhteiseen kehittämistoimintaan. Näin johtaminen ja koulun muun henkilöstön toiminta yhdistyisivät luontevalla tavalla. (Räty 2000, 165.)

Jokaisen suomalaisen peruskoulun työyhteisön johtamisesta vastaa koko koulun johtaja. Lähinnä koulun koosta riippuen johtaja on joko rehtori tai koulunjohtaja, joka valitaan lähes poikkeuksetta opettajakunnan keskuudesta tai muuten saman kunnan alueelta. Yleensä johtaja on jo siis ennen johtaja-asemaansa sosiaalistunut muun työn kautta koulussa vallitsevaan kulttuuriin, eikä johtajaksi siirtyminen suuremmin edellytä koulun kulttuurin ja toiminta-ajatuksen erillistä sisäistämistä. Tämä voi helposti johtaa kuitenkin myös siihen, että uuden johtajan on melko vaikea kyseenalaistaa vallitsevaa kulttuuria ja näin aikaansaada muutosta. (Ekholm 1992, 15; 21). Virallisen esimiehenä nimetyn johtajan ohella työyhteisöllä on useimmiten myös epäviralliset johtajat (Himberg & Jauhiainen 1998, 137; Perkkä-Jortikka 1998, 66). Koulujen työyhteisöjen epäviralliset johtajat voivat olla esimerkiksi kokeneita tai muuten vahvapersonaisia opettajia, jotka pystyvät vaikuttamaan muita enemmän muun muassa työyhteisön päätöksentekoon ja yhteisön kehittämiseen.

Johtajan rooli työyhteisössä ei ole helppo. Johtaja kantaa vastuun viime kädessä kaikesta, mitä koulussa ja työyhteisössä tapahtuu (Kaivola 2003, 70). Koulunjohtajan vastuulla on sekä toiminnan, ihmisten, kommunikaation että kehityksen johtaminen lukuisine yksittäisine tehtävineen (Voutilainen ym. 1990, 74). Johtajalta vaaditaan näistä tehtävistä suoriutumiseen tietynlaista olemusta ja taitoa, mutta johtajuus sinällään ole luonteenpiirre tai osa persoonallisuutta. Johtamistaito voidaan oppia. (Himberg 1996, 39; Järvinen 2001, 13.) Työyhteisön johtajan tärkein työkalu on elämäkokemus, ja siitä nouseva pitkällisen työn kautta hankittu näkemyksellinen viisaus (Perkkä-Jortikka 1998, 37). Johtajan tehtävistä suoriutuminen vaatii johtajalta monen eri osa-alueen hallitsemista ja asiantuntemusta. Työyhteisön johtajan tulee hallita ryhmädynamiikan perusteet ja oman työalansa erityisosaaminen. Lisäksi johtajalta edellytetään demokraattista johtajuusasennetta, vahvaa itsetuntoa ja henkistä tasapainoa. (Kiesiläinen 1994, 52.)

Vaikka jokaisella johtajalla on omanlaisensa johtamistyyli, voidaan menestyksekkään johtamisen yleisinä suuntaviivoina pitää vastavuoroista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, pyrkimystä ja aitoa halua työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä ristiriitatilanteiden myönteisen merkityksen sisäistämistä. Näiden lisäksi menestyvältä johtajalta vaaditaan muun muassa lujaa päätöksentekokykyä ja tahtoa toimia myös muiden vastustuksesta huolimatta. (Kohonen & Leppilampi 1994, 39–42; vrt. Elo & Feldt 2005, 311.)

### **3.5 Konfliktien yleisimmät syyt**

Seuraavissa alaluvuissa olemme jaotelleet konfliktien keskeisimmät syyt kolmeen kategoriaan. Nämä pääkategoriat, jotka edelleen jakautuvat pienempiin osiin, ovat ihmissuhdeongelmat, työn tekemiseen liittyvät ongelmat sekä kommunikoinnin ongelmat.

#### **3.5.1 Ihmissuhdeongelmat**

Ihmissuhdeongelmat voidaan jakaa karkeasti kahteen merkittävimpään konflikteja aiheuttavaan ilmiöön, erilaisuuteen ja henkilökemioihin. Monien konfliktien taustalla on jonkinlainen erilaisuus esimerkiksi henkilöiden, elämäntilanteiden, kiinnostuksen kohteiden sekä rajojen suhteen (Grossmann 2000, 120). Erilaisuus ei luonnolisestikaan aina johda ihmissuhdekonflikteihin. Konfliktien synty riippuukin hyvin pitkälle siitä, kuinka ihmiset käsittelevät ja kohtaavat erilaisuuden. (Isokorpi 2006, 125.) Yleisimpiä ihmissuhdeongelmia aiheuttavat henkilöiden ja elämäntilanteiden erilaisuus. Henkilöt voivat olla erilaisia persoonallisuudeltaan ja luonteeltaan, tai heillä voi olla erilaiset arvomaailmat tai toimintatavat. Elämäntilanteiden erilaisuudessa on kyse poikkeavasta käyttäytymisestä, joka aiheutuu omassa elämässä tapahtuvista muutoksista. Elämäntilanteen erilaisuudesta syntyvien ristiriitojen takana voivat olla myös erilaiset tavoitteet ja pyrkimykset sekä niihin liittyvät väärinymmärrykset. (Grossmann 2000, 120.)

Vaikka erilaisuus onkin merkittävä syy ihmissuhdekonfliktien syntymiselle, ei se kuitenkaan ole työyhteisön kannalta ainoastaan kielteinen asia. Työntekijöiden totaalinen erilaisuus ei johda toimivaan kokonaisuuteen, vaan tasapainon saavuttamiseen vaaditaan yhteiset perusarvot (Heiske 2005, 163). Siten myös työntekijöiden samankaltaisuudella on omat hyvät puolensa. Työntekijöiden samanhenkisyys nimittäin turvaa sen, etteivät erilaiset arvotaustat ja kymmenet eri tavat tehdä opettajantyötä vaikeuta suurten päätösten syntymistä. Lisäksi samankaltaiset ihmiset ajattelevat ja toimivat samalla tavalla, jolloin työyhteisössä vallitsee voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Tällöin työyhteisössä kuitenkin elää myös suurempi riski ajautua niin sanottuun pysähtyneisyyden tilaan (Kaivola 2003, 28). Koulussa, jossa henkilökunta on hyvin homogeenistä, saattaa yksittäinen ja hieman poikkeava työyhteisön jäsen jäädä ristiriitatilanteessa yksin ilman yhteisön tukea. Muusta massasta selvästi poikkeava yhteisön jäsen voi muodostua työyhteisössä suureksi ongelmaksi. (Pässilä & Niinikuru 1993, 28–29.) Liian poikkeava yksilö on siis ehkä liian erilainen, ja sitä kautta myös uhka työyhteisön toimivuudelle. Kokoavasti voisikin todeta, että järkevä ryhmäjäsentyys ei merkitse keskenään täysin samanlaisia yhteisön jäseniä, sillä erilaisuus kehittää yhteisöä (Heiske 2001, 163). Yhteisön yhteiset perusarvot luovat kuitenkin edellytykset kehittymiselle, sillä ilman niitä yhteisössä vallitsee sisäinen kaaos. Erilaisuuden on siis oltava linjassa yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kanssa. (Kiesiläinen 1998, 107; Kaivola 2003, 29.)

Puhuttaessa ihmissuhteista työyhteisössä nousee keskusteluun usein kysymys henkilökemiasta. Henkilökemia on kansan suussa syntynyt ilmaisu, jonka sisältöä ei ole tieteellisesti määritelty. Arkielämässä henkilökemialla käsitetään erilaisten persoonallisuuksien vaikutusta yhteistyössä. Työyhteisöjen kohdalla henkilökemialla kuitenkin tarkoitetaan psykologisia vaikutteita, kuten tunteita, ajatuksia, mielikuvia ja tekoja ihmisten välillä. (Dunderfelt 1998, 11–12.) Yleinen käsitys on, että toiset ihmiset tulevat keskenään paremmin toimeen kuin toiset. Syvemmät syyt henkilökemiaongelmiin ovat usein kuitenkin henkilöiden mielikuvat ja antipatiat. (Dunderfelt 1998, 82.)

Henkilökemiaongelmat nähdään useimpien ristiriitatapauksien merkittävimpinä syinä, vaikka todellisuudessa kyse olisikin joko erilaisuudesta tai työn tekemisen ongelmista. Työpaikan ristiriidoissa on useimmiten kyse henkilökemiasta vain

silloin, kun työn fyysiset ja taloudelliset puitteet ovat kunnossa. (Dunderfelt 1998, 11–12.) Useat organisaatioissa ja työyhteisöissä ilmenevät häiriöt jakavat mielipiteitä ja etenevät näin edelleen ihmissuhdeongelmiksi. Henkilökemiasta syntyvien ristiriitojen käsittely ja selvittäminen voi olla hyvin hankalaa, sillä ihmissuhdeongelmista aiheutuvien ristiriitojen ratkaiseminen nimittäin vaatii enemmän aikaa ja paneutumista. Tällaiset henkilökemiakonfliktit kuuluvat kiinteästi ihmissuhdetyöhön, eikä niiltä voi luonnollisesti välttyä opettajanhuoneissakaan. (Murto 1992, 97; Himberg 1996, 10–11.)

### 3.5.2 Työn tekemisen ongelmat

Edellisessä luvussa esitimme, etteivät konfliktien todelliset syyt tule heti aluksi esiin. Itse konflikti ei näin ollen ole välttämättä ongelma, vaan jonkin toisen ongelman ilmenemismuoto. On siis hyvin tavallista, että monet työn ja työolojen ongelmat purkautuvat ihmisten välisinä jännitteinä ja näyttäytyvät työyhteisön arjessa ihmissuhdeongelmina ja -ristiriitoina. Apua haetaankin useimmiten nimenomaan näkyvimpiin ongelmiin eli ihmissuhderistiriitoihin, vaikka ongelmien perimmäinen syy piilee esimerkiksi työn tekemisessä, kuten tavoitteissa, työnjaossa tai työtavoissa. (Lahtinen ym. 2002, 94.) Työn tekemisen ongelmiksi voivat muodostua edellisten ohella myös muutos, kiire, tiedonkulku sekä päätöksenteko (Vartia ym. 2004; vrt. Heiske 2005; Palin & Raivio 2005; Isokorpi 2006).

Edellä mainitut työn tekemisen ongelmat ja henkilökemioiden ongelmat eivät siis ole täysin irrallisia toisistaan. Työn tekemisen ongelmista ja henkilökemioista syntyvien ongelman yhteyttä voidaan kuvata siten, että ristiriidat ovat viestejä työn tekemisen ongelmista, ja henkilöidytyään ne muuttuvat ihmissuhderistiriidoiksi (Isokorpi 2006, 123). Työyhteisöt ovat kuitenkin useimmiten sokeita huomaamaan ristiriitojen todellisia syitä ennen kuin ristiriidat kehittyvät henkilötasolle ja syvenevät. Kuten edellisessä luvussa totesimme, yleinen tapa käsitellä työpaikan ongelmia on tarkastella niitä henkilökemian ongelmina, mikä entisestään vaikeuttaa työn tekemisen ongelmien käsittelyä (Leppänen 2002, 39). Vaikeus tunnistaa todellisia ristiriitojen syitä on ilmeinen. Suoralta kädeltä on vaikea sanoa, milloin työyhteisön konfliktitilanteissa on kysymys ihmisten persoonallisuuteen liittyvistä ongelmista ja



milloin objektiivisista epäkohdista. (Murto 1992, 98; vrt. Lahtinen ym. 2002, 94.) Todellisten syiden tunnistaminen voi auttaa työyhteisöä suhtautumaan ristiriitoihin rakentavalla tavalla. Kun ymmärretään, ettei konflikti merkitse epäonnistumista, vaan viestejä työn ja sen tekemisen ongelmista, voi se auttaa yhteisöä käsittelemään ristiriitoja. (Vartia ym. 2004, 7.)

### 3.5.3 Kommunikoinnin ongelmat

Kommunikoinnin ongelmat voidaan määritellä ihmisten välisessä vuorovaikutustilanteessa syntyviksi häiriöiksi (Terve työyhteisö 1994, 201). Vuorovaikutustilanteissa jokainen tulkitsee tilanteet ja toisen osapuolen käyttäytymisen omista lähtökohdistaan käsin. Kahden erilaisen henkilön vuorovaikutus sisältää aina riskin väärinymmärryksistä sekä tietämättömydestä ja puutteellisista tiedoista syntyvistä loukkauksista ja ristiriidoista. Työyhteisössä tämä merkitsee sitä, että toisilleen etäisten ja vieraiden ihmisten välinen kanssakäyminen voi synnyttää ristiriitoja heidän välilleen, ja pahimmassa tapauksessa myös koko yhteisöön. Väärinymmärryksiin saattavat johtaa henkilöiden erilaiset tulkinnat esimerkiksi äänensävyistä, ilmeitä ja eleistä (Silvennoinen 1999, 90; 2004, 260). Väärinymmärrykset ja puutteellisista tiedoista aiheutuvat loukkaukset voidaan luokitella edellisissä luvuissa esitettyjen syiden ohella merkittäväksi työyhteisön ristiriitojen aiheuttajaksi (Hämäläinen & Sava 1989, 107).

Tietämättömyys voi liittyä henkilökohtaisiin, työhön varsinaisesti kuulumattomiin yksityiselämän, asioihin. Mielestämme tällaisia ristiriitatilanteita välttääkseen ja ymmärtääkseen työyhteisön jäsenten tulisi opetella toistensa ymmärtämistä ja parantaa omaa ihmistuntemustaan. Tämä edellyttää tietoa muun muassa toisen osapuolen elämäntilanteesta ja -kokemuksista (Perkka-Jortikka 1998, 82). Vaikka työyhteisö on paikka, jossa ammatillinen toiminta ei sinällään vaadi yksityisten asioiden selvittelyä, heijastuvat yksityiselämän ongelmat ja muuttuvat elämäntilanteet myös helposti työhön. Erilaiset henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat suuret muutokset ja kriisit, kuten sairaudet, läheisen menetys ja avioero, tulisi jollakin tavalla käsitellä työpaikalla väärinymmärryksistä ja tietämättömydestä syntyvien turhien konfliktitilanteiden välttämiseksi (Enemmän sydäntä 2000, 19).

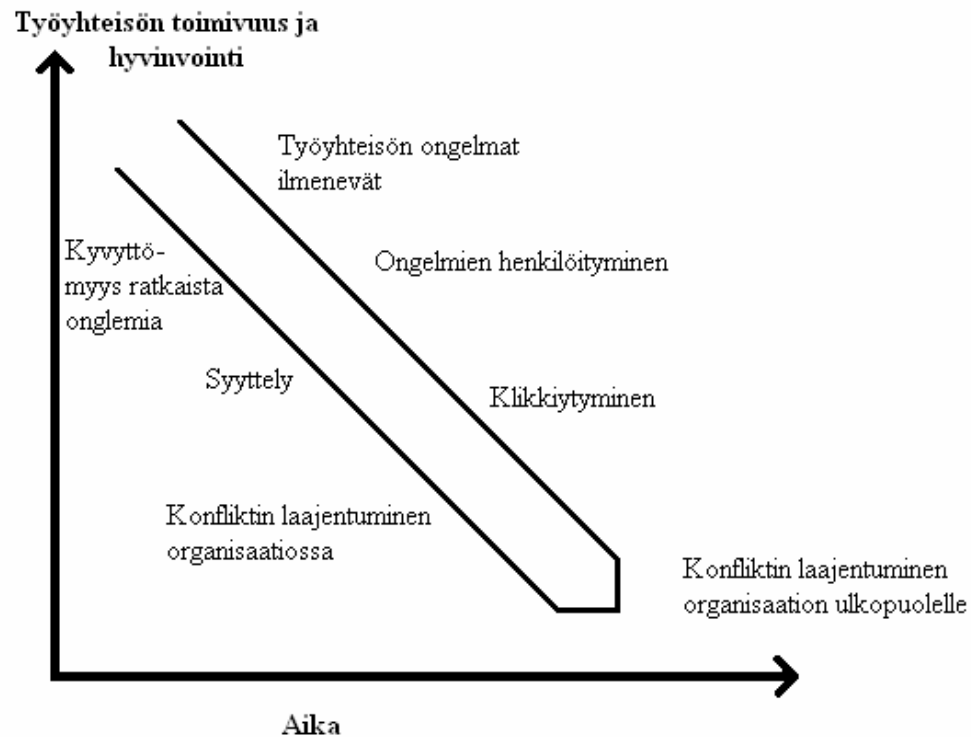
Tietämättömyys voi aiheutua muun muassa siitä, etteivät työyhteisön jäsenet puhu riittävästi omista sekä työhön liittyvistä asioista keskenään. Tällöin yksilöiden välille syntyy estävä kehä, jossa vuorovaikutus ei pääse kehittymään, koska osapuolet eivät tiedä toistensa ajatuksia ja puolustautuvat. Vähitellen tällainen vuorovaikutussuhde alkaa kääntyä konfliktiksi. Molemmat osapuolet alkavat muodostaa omia mielikuviaan asiasta, jolloin tilanne herkästi paisuu ja saa aivan uuden muodon. (Kaivola 2003, 77.) Jokaisella ihmisellä on varmasti henkilökohtainen yksityisyyden raja. Tämä merkitsee sitä, että henkilö itse määrittelee, mitä haluaa tuoda työyhteisönsä tietoon ja mitä jättää kertomatta.

### **3.6 Konfliktikierre**

Konflikti-ilmion suhteen on tärkeää huomioida, että ristiriidat eivät ole muuttumattomia. Käsittelemättöminä ne muuttuvat ajan myötä, kasvavat ja mutkistuvat. (Silvennoinen 2004, 273.) Konfliktitilanne voi lähteä liikkeelle hyvin pienestä ja mitättömästä asiasta, mutta paisuessaan se voi saada koko työyhteisön sekaisin. Alun perin kahden ihmisen välille syntynyt ongelmatilanne voi nopeasti näyttäytyä suurempien ryhmien välisenä tai jopa koko yhteisöä riepottelevana ristiriitana (Perkka-Jortikka 2002, 24; vrt. Juuti 2006, 110; Silvennoinen 2004, 273). Konflikti harvoin räjähtää kerralla, vaan sitä edeltää mahdollisesti hyvin pitkä kehityskausi, jonka eri vaiheissa se saa uusia merkityksiä ja muuttaa luonnettaan.

Ristiriidan kehittymistä voidaan kuvata asteittain vaikeutuvana konfliktikierteenä. Ensimmäinen vaihe on se, että ilmassa on huomattavissa pientä väreilyä ja epäkohteliaisuutta, joko sanallisesti tai sanattomasti. Toisessa vaiheessa ristiriita alkaa näkyä päivittäisessä työssä jopa fyysisinä oireina, joiden varjolla yhteisön jäsen voi jäädä pois töistä. Edelleen jatkuessaan konflikti tulee myös muun yhteisön tietoisuuteen, jolloin osapuolet saavat muista työyhteisön jäsenistä joko kannattajia tai vastustajia. Tyypillistä tällaiselle kehityskululle on, että alkuperäiset ja todelliset syyt hämärtyvät ja korvautuvat uusilla ongelmilla (Vartia ym. 2004, 77).

Konfliktikierrettä voidaan kuvata Järvistä (2001, 77) mukailleen kuviossa 3 nähtävänä kehityskulkuna:



KUVIO 3. Konfliktikierteen vaiheet ja niiden seuraukset

Järvisen malli osoittaa, että konfliktin viimeinen vaihe on konfliktin laajentuminen organisaation sisältä sen ulkopuolelle. Konfliktin viimeistä vaihetta voidaan myös kuvata kriisiksi. Tämä tarkoittaa, että ongelmat ovat kasvaneet niin suuriksi, ettei niitä kyetä enää vanhoihin keinoihin ja yhteisön omin voimin ratkomaan. (Nakari & Valtee 1995; vrt. Murto 1992; Järvinen 2001; Silvennoinen 2004.) Vaikka konfliktikierteestä voidaan esittää näin lineaarinen kehityskulku, voi myös olla, ettei työyhteisön konfliktin kehittyminen tapahdu aina näin suoraviivaisesti, vaan kehitykseen kuuluu eri vaiheiden välistä edestakaisliikettä.

Konfliktin etenemisessä ensimmäinen merkittävä vaihe on ristiriidan henkilöityminen, joka käynnistää tilanteen epäterveen kehityksen. Henkilöitymistä, joka on selvästi yhteydessä myös konfliktityyppeihin, voidaan pitää koko konfliktikehityksen kriittisimpänä vaiheena ulkopuolelle laajentumisen ohella. Henkilöityneessä ristiriidassa ongelma on siirtynyt työstä ihmiseen (Järvinen 2001, 77; Vartia ym. 2002, 221; Isokorpi 2006, 182). Yleensä työn ongelmista lähteneet ristiriidat muuttuvat ajan myötä henkilöristiriidoiksi, eli ne henkilöityvät. Konfliktitilanteen henkilöityminen vaikeuttaa oleellisesti sen ratkaisuprosessia.

Henkilöitymisen jälkeen ristiriidan palauttaminen työn tasolle on hyvin hankalaa (Vartia 2002, 222). Konfliktin henkilöitymistä seuraa syyttelyn vaihe, jonka rinnastamme kirjallisuudessa yleisesti esitettyyn syntipukki-ilmiöön (vrt. Heiske 2001; Kaivola 2003). Ilmiötä voidaan kuvata työyhteisön haluksi löytää nopeasti syyllinen yhteisössä ilmenneeseen ongelmaan tai tehtyyn virheeseen. Myös konfliktin eteneminen syyttelyvaiheeseen vaikeuttaa merkittävästi konfliktin ratkaisemista. Ratkaisupyrkimysten tehokkuus kärsii huomattavasti, sillä syyllisen etsiminen saattaa kiinnostaa enemmän kuin itse virheen korjaaminen tai konfliktin ratkaiseminen. (Heiske 2001, 83.)

Klikkiytymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kansankielisemmin erilaisten kuppikuntien eli klikkien muodostumista työyhteisössä. Klikit ovat työyhteisössä syntyviä epävirallisia ryhmittymiä (Puttonen 1993, 59). Ristiriidan vaiheista klikkiytyminen voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena ilmiönä. On esitetty, että työyhteisössä muodostuneet klikit joko edistävät tai estävät työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (Puttonen 1993, 55; vrt. Perkkä-Jortikka 1998, 24). Ristiriitatilanteen pahentuminen johtaa tavallisesti tukijoukkojen rekrytointiin kaikkien osapuolten taakse. Tämä puolestaan edistää yhteisön klikkiytymistä ja aina edelleen kuppikuntien välisen kommunikoinnin vähenemistä ja vääristymistä. (Murto 1992, 96.) Työyhteisössä voi normaalitilanteessakin tapahtua klikkiytymistä. Tämä kuvastaa kuitenkin aina jossain määrin kielteistä yhteisöllisyyttä ja on näin ollen negatiivinen ilmiö työyhteisössä (Perkkä-Jortikka 1998, 24). Klikkejä voidaankin pitää osittain myös syynä joidenkin konfliktien synnylle.

### ***3.7 Konfliktin ratkaisun edellytykset***

Konfliktin käsittely ja ratkaiseminen voidaan joissain tapauksissa nähdä toistensa synonyymeinä. Omassa työssämme haluamme kuitenkin pitää nämä käsitteet hieman erillään toisistaan. Korostamme erityisesti sitä, että käsittely on välttämätön, ratkaisemista edeltävä vaihe, jossa ongelma tiedostetaan ja nostetaan esiin. Käsittelyyn liittyy läheisesti konfliktin eri osapuolten halu ratkaista ongelma ja vaikuttaa tilanteeseen. Muita konfliktin ratkaisuedellytyksiä ovat tilanteen taustatekijöiden tarkka kartoittaminen, johtajan aktiivisuus sekä erilaiset

ratkaisumallit. Haluamme korostaa, ettei ongelman ratkaiseminen onnistu ilman sen ottamista käsittelyyn, eikä kaikista toimenpiteistä huolimatta tilanne välttämättä ratkea lainkaan.

### **3.7.1 Taustatekijöiden kartoittaminen**

Ristiriitojen selvittämisen perusedellytys on, että sen taustalla vaikuttavat tekijät selvitetään riittävän hyvin. Näin saadaan mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitkä tekijät ovat johtaneet konfliktin syntyyn. Tärkeää on myös selvittää konfliktin alkuperäinen ongelma, jotta osataan pureutua kaikkein oleellisimpaan asiaan. Konfliktin taustatekijöiden selvittämisellä tarkoitetaan konfliktin käynnistäneen tilanteen, kehityskulun ja konfliktia ylläpitävien tekijöiden kartoittamista (Vartia ym. 2004, 37). Asioiden selvittäminen käsittelyn alkuvaiheessa auttaa paremmin ymmärtämään kaikkien konfliktissa mukana olevien osapuolten lähtökohdat ja näkemuserot, jotka ovat voineet johtaa konfliktiin.

Ennen kuin varsinainen konfliktin ratkaisuprosessi saadaan käyntiin, täytyy ongelma tunnistaa, todeta ja hyväksyä. Myös edellä kuvatun kaltainen taustatekijöiden kartoittaminen ja päätös puuttua tilanteeseen ovat oleellisia ratkaisuprosessia edeltäviä asioita. On myös sovittava, kuinka ongelma käsitellään ja mitä ratkaisussa tavoitellaan. Ratkaisumenettelyn yhteydessä päätetään myös aikataulusta sekä osallistujista ja käytännön toimenpiteistä. (Silvennoinen 2004, 276–277; 286.) Varsinainen konfliktin käsittely etenee puolestaan siten, että tilanteesta tehdään tarkka analyysi, jonka mukaan käytettävät ratkaisumenetelmät valitaan. Prosessi vaatii jatkuvaa menetelmien, toteutuksen ja tulosten arvioimista. (Vartia ym. 2004, 16.) Arvioinnin kautta konfliktin ratkaisua voidaan kehittää koko ajan sopivammaksi ja tehokkaammaksi.

### **3.7.2 Vastuullinen johtaminen**

Kuten työyhteisön johtaminen, myös johtajuus on hyvin moninainen ilmiö, ja sitä voidaan tarkastella lukuisista eri näkökulmista. Yhden näkökulman mukaan johtajuus

voidaan nähdä taitona ratkaista eteen tulevia ongelmia. (Himberg & Jauhiainen 1998, 138) Johtajuus voidaanakin määritellä jatkuvaksi ongelmanratkaisuksi (Järvinen 2001, 69). Useat tutkijat ovat todenneet, että työyhteisön konfliktitilanteissa johtajalla on suurin vastuu sen käsittelyssä ja ratkaisussa (Järvinen 2001, 71; Juuti & Vuorela 2004, 122; Vartia ym. 2004, 7). Kuitenkin myös muiden työyhteisön jäsenten on kannettava vastuuta ristiriitojen selvittämisessä ja ennaltaehkäisyssä (Silvennoinen 2004, 274). Työyhteisön jäsenet voivat selvittää ristiriitojaan myös ilman johtajaa, mutta käsittely kuuluu esimiehelle viimeistään silloin, jos osapuolet ovat itse kyvyttömiä niitä ratkomaan (Murto 1992, 94; Järvinen 2001, 71; Vartia ym. 2004, 13).

On hyvin tavallista, että ristiriitojen ratkaisemisesta on vaikea löytää vastuunottajaa (Järvinen 2001, 71). Johtaja on viime kädessä se, jonka tulisi tarttua ongelmiin. Kuitenkaan tämäkään ei aina ole itsestään selvää ja ongelmatonta, sillä johtajalla pitäisi olla tilanteeseen objektiivisuutta sekä myös riittävästi jämäkkyyttä ja rohkeutta puuttua asioihin. Vastuu konfliktitilanteeseen puuttumisesta on siis lähimmällä esimiehellä, mutta vain hänen ollessa täysin tilanteen ulkopuolinen. Jos lähin esimies ei ole objektiivinen selvittämään vallitsevaa ristiriitaa, voi selvittelijänä silloin toimia ylempi esimies tai joku ulkopuolinen henkilö. (Vartia ym. 2004.) Ulkopuolisen ratkaisijan tai sovittelijan käyttäminen muulloinkin vaikeissa ja pitkään jatkuneissa konfliktitilanteissa on välttämätöntä (Pässilä & Niinikuru 1993, 41; Vartia ym. 2004, 13). Rehtorit eivät mielellään puutu alaistensa välisiin ristiriitoihin, sillä he pelkäävät samalla puuttuvansa myös opettajien työhön. Syy tähän on se, että rehtorit kokevat useimmiten puuttumisyritysten johtaneen uuvuttaviin ja ratkaisemattomiin konflikteihin. (Karjalainen 1992, 30.)

Toimiessaan ristiriidan selvittäjänä johtajan tulisi pyrkiä pysymään mahdollisimman neutraalina ja puolueettomana (Juuti & Vuorela 2004, 125). Selvittelijän tehtävänä on kuunnella konfliktin osapuolia, selvittää asiaa, sopia tilanteen ratkaisusta ja tehdä yhteiset sopimukset. Hänen tulee myös seurata, että sopimuksista pidetään kiinni. (Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla 1999, 7.) Välittäjän roolissa olevan esimiehen on muistettava koko ajan erottaa asiat ja ihmiset toisistaan, ja rajattava keskustelu vain asiapohjalle (Juuti & Vuorela 2004, 126). Ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää johtajalta tahtoa ja taitoa tilanteen selvittämiseen. Nämä taidot eivät synny itsestään, vaan pitkällisen kokemuksen ja koulutuksen kautta. Nykypäivän ongelmana

kuitenkin on se, että johtajakoulutus painottaa liikaa tuloksellisuutta, jolloin sosiaaliset taidot saattavat jäädä alakynteen. (Himberg 1996, 14.) Esimiehet tarvitsisivatkin enemmän eväitä esimerkiksi juuri konfliktitilanteiden ratkaisemiseen. Tehokkaampaan konfliktien käsittelyyn johtaisi esimiesten sosiaalisten taitojen ja konfliktin ratkaisutaitojen kehittäminen, mitä tukevat erilaiset koulutukset ja työnohjaus (Vartia ym. 2004, 14).

### 3.7.3 Erilaiset ratkaisumallit

Ristiriitojen ratkaisumallien kehittäminen perustuu pitkälti psykologiseen, mutta myös ihmisten välisen viestinnän ja sosiologian, tutkimukseen. Jokainen ristiriita on ainutlaatuinen, eikä näin ollen kaikenkattavaa ratkaisumallia voida kehittää. (Grossmann 2000, 115; vrt. Järvinen 2001, 93; Isokorpi 2006, 181.) Moniin konfliktitilanteisiin pätevät kuitenkin samansuuntaiset lähtökohdat, ja karkeasti voidaankin esittää useimpiin ristiriitatapauksiin sopivat onnistumisen edellytykset. Tärkeintä on, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsenistä osallistuu ratkaisemiseen ja kantaa sitä kautta oman vastuunsa työyhteisössä. Konfliktit eivät välttämättä ratkea silmänräpäyksessä, vaan niiden käsittelyyn on varattava riittävästi aikaa, jotta muutokset voivat tapahtua vähitellen. Vain yksi menetelmä ei itsestään auta työyhteisöä selviämään konfliktitilanteesta, vaan sen ratkaisemiseen tulee käyttää useita erilaisia ja toisiaan tukevia menetelmiä. (Hämäläinen & Sava, 1989, 113–115.) Lukuisista ratkaisuyrityksistä huolimatta kaikki konfliktit eivät välttämättä ratkea koskaan. Asianomaisten on vain opeteltava sietämään tilannetta ja elämään sen kanssa. (Simula 2000, 83.) Tilanteen helpottuminen ja osapuolten lähentyminen on kuitenkin aina mahdollista oikeanlaisilla tukitoimilla (Isokorpi 2006, 188).

Ristiriidan sekä sen osapuolten avoin kohtaaminen tapahtuu useimmiten sovittelijan avulla. Tällainen ristiriitojen käsittelytapa, joka on konfliktin suoraa käsittelyä, on tuloksellisinta sekä rakentavinta yksilöiden ja koko yhteisön kannalta. (Järvinen 1998, 92.) Ulkopuolisena sovittelijana voidaan käyttää esimerkiksi työterveyshuolto- ja henkilöstöhallintohenkilökuntaa, ulkopuolista työnohjaajaa tai konsulttia (Pässilä & Niinikuru 1993, 41; Vartia ym. 2004, 13). Ulkopuolisen sovittelijan tehtävänä on auttaa jumiutunutta tilannetta eteenpäin ja etsiä osapuolten kanssa todellista syytä

tilanteelle. Ulkopuolisen sovittelijan tehtävänä ei kuitenkaan ole ratkaista ristiriitaa yhteisön puolesta tai antaa valmiita ratkaisumalleja, vaan auttaa yhteisöä kehittämään soveltuvat ratkaisumallit itse. Sovittelijana voi toimia myös työyhteisön jäsen tai johtaja. Pienemmissä ristiriitatilanteissa osapuolet voivat sopia erimielisyytensä myös keskenään. (Vartia ym. 2004, 75.)

Avoimeen keskusteluun ja ulkopuolisen sovittelijan käyttöön vaikuttaa koulun työyhteisössä vallitseva kulttuuri ja nimenomaan se, kuinka yhteisö on tottunut aiemmin ristiriitoja ratkaisemaan. Esimiehen ja henkilöstön välisen keskustelun ei tulisi olla kertaluontoista, vaan pyrkimyksenä on luoda yhteisöön avoin keskustelukulttuuri, jossa asioista voidaan puhua (Räty 2000, 171). Tällaista yhteisöllistä avoimeen keskusteluun perustuvaa konfliktien ratkaisumallia voidaan kutsua yhteisökeskeiseksi konfliktin ratkaisumalliksi. Tällaisella toimintamallilla saavutetaan parhaiten eri osapuolia ja koko yhteisöä tyydyttävä ratkaisu sekä myös toimivampi työyhteisö. Yhteisessä keskustelussa konfliktin eri osapuolet joutuvat peilaamaan näkemyksiään ristiriidan ulkopuolella olevien henkilöiden käsityksiin, jolloin myös muu yhteisö saadaan osalliseksi ristiriidan ratkaisuun. (Murto 1992, 97.) Yhteisön sisäisillä keskusteluilla voidaan ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä. Tällaisissa sisäisissä keskusteluissa nostetaan yhteiseen pohdintaan ongelmalliseksi koettuja asioita, jotka helposti tällaisen mahdollisuuden puuttuessa paisuvat suuremmiksi ristiriidoiksi. (Järvinen 2001, 40.)

On syytä huomioida, että kaikki olemassa olevat ratkaisumallit eivät suinkaan ole kovin tehokkaita ja rakentavia konfliktien käsittelytapoja. Työyhteisö ei aina välttämättä kykene tai ole valmis ryhtymään aikaa ja voimia vieviin ratkaisuyrityksiin. Tällöin yhteisössä turvaudutaan hoitamaan konflikti pois alta vähin ratkomatta sen todellista syytä ja käyttämättä koko yhteisöä kehittävää ratkaisumallia. Välttely on yksi merkittävimmistä konfliktitilanteen kielteisistä ratkaisuyrityksistä. Se voidaankin luokitella kuuluvaksi osaksi ongelman kieltämistä sekä peittelemistä. (Järvinen 1998, 92.) Tällaisen käsittelyn takaa heijastuu työyhteisön kulttuuri, jossa ongelmat sivuutetaan todeten, että vaikeudet kuuluvat arkeen (Silvennoinen 2004, 279). Tällainen ongelmien peittely ja sammuttaminen on selvä huonon työyhteisön merkki (Ahonen 2005, 27). Välttelevä suhtautuminen vakaviin ristiriitoihin pahentaa tilannetta entisestään, sillä ongelmien välttely voi johtaa yhteisön edelleen pahenevaan ongelmakierteeseen (Järvinen 2001, 77).



Erityisen herkkiä tapauksia välttelylle ovat työyhteisössä esiintyvät työn omakohtaisista ongelmista ja persoonallisesta ammattitaidosta syntyneet ristiriidat. Juuri tämäntyyppisistä ristiriidoista mieluiten vaietaan. Näiden asioiden epäsuora ja välttelevä lähestyminen estää niiden esiinnousua ja rajuilman puhkeamista työyhteisössä. (Karjalainen 1992, 28.)

Yksi konkreettisimmista ja näkyvimmistä konfliktin välttelykeinoista on siirtää konfliktin osapuolet fyysisesti töihin eri yksiköihin (Pessi 1999, 86). Tällainen käsittelytapa perustuu konfliktin osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen vähentämiseen, jolloin myös riski yhteentörmäyksistä pienenee. Mahdollisia vaihtoehtoja tähän ovat sairauslomat, eläkkeet, sisäiset siirrot työyhteisöjen välillä tai omaehtoinen irtisanoutuminen. Nämä negatiiviset välttelykeinot koulujen tapauksessa tarkoittavat, että opettajat voivat vaihtaa kokonaan työpaikkaa tai suuremmissa kouluissa tiimiä. Vapaaehtoinen irtisanoutuminen ei ole kovinkaan käytetty keino esimerkiksi ratkaistaessa teollisuuden alalla työyhteisön konfliktitilanteita työpaikan vaihtamisen haasteellisuuden vuoksi (Ranki 2000, 176).

### **3.8 Konfliktin seuraukset**

Ristiriitoja syntyy väistämättä kaikissa yhteisöissä ja ihmissuhteissa. Ristiriidat ja niistä selviytyminen ovat osa luonnollista kehitystä. Konfliktit eivät sinällään ole luonteeltaan negatiivisia tai positiivisia, vaan näkökulma riippuu suhtautumisesta ja käsittelytavasta. (Brilhart & Galanes 1995, 25; Nakari & Valtee 1995, 126.) Ristiriidat kuitenkin mielletään usein kielteisiksi ja työyhteisöä sekä ihmissuhteita tuhoaviksi ilmiöiksi. Niillä kuitenkin on myös hyvin merkittävä kääntöpuolensa. Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme konfliktien seurauksia näiden molempien näkökulmien kautta.

#### **3.8.1 Kohti kehitystä ja muutosta**

Koska konfliktit ovat yhteisön toiminnassa sekä väistämättömiä että välttämättömiä, voidaan todeta, että konfliktien esiintymättömyys merkitsee ryhmän

vuorovaikutuksen viallisuutta. Konflikteilla on yhteisölle runsaasti myös positiivisia vaikutuksia, jos ryhmä osaa suhtautua niihin myönteisesti. Konflikti voidaan esimerkiksi nähdä työyhteisölle välttämättömänä kehityksen ja muutoksen sysäyksenä. Merkittävä muutos käynnistyy harvoin, jos asiat ovat hyvin. Muutokset työyhteisössä tapahtuvatkin yleensä vasta tilanteen käytyä sietämättömäksi (Ylikoski 1993, 9). Sama pätee myös muihin elämänalueisiin. Selkeimmin tämä on nähtävissä arkielämän ihmissuhteissa, joissa ristiriita ohjaa ihmisiä pohtimaan niissä ilmeneviä ongelmia ja etsimään ratkaisuja (Grossmann 2000, 27). Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat nostavat tietoisuuteen ja käsittelyyn ne asiat, jotka yhteisön tulee ratkaista saavuttaakseen mahdollisuuden muutokseen (Nakari & Valtee 1995, 126).

Ristiriitojen esiintyminen työyhteisössä voi viitata niitä sallivaan organisaatiokulttuuriin (Tuomi 2000, 170). Vastaavasti ristiriidaton työyhteisö ei välttämättä ole osoitus sen toimivuudesta, vaan siitä, että ristiriitoja peitellään ja vältellään. Ristiriitojen avoin kohtaaminen tarjoaa yhteisölle kehitysmahdollisuuden uhkan sijasta. Työyhteisön kehitys ja ristiriitatilanteista oppiminen kuitenkin edellyttävät, että työyhteisö kykenee käsittelemään ristiriitoja rakentavalla tavalla (Kohonen & Leppilampi 1994, 95). Ideaalitilanteessa ristiriita saa yhteisön ja yksilön huomaamaan, ettei kehittymisen kannalta oleellista ole, että yhteisöllä menee aina hyvin. On tärkeää ymmärtää, että ongelmat pitää tiedostaa ja niitä voidaan käsitellä yhteisesti. (Silvennoinen 2004, 267.) Kehittymisen edellytyksenä on tahto ja halu ratkaista ristiriitoja. Aina siihen ei edes vaadita jo olemassa olevaa taitoa, sillä nämä taidot kehittyvät kokemuksen kautta. Kaikenlainen, sekä onnistunut että epäonnistunut, ristiriitojen ratkaisemiseen pyrkivä toiminta kehittää ihmistä ja yhteisöä. (Isokorpi 2006, 183.)

Voidaan siis todeta, että parhaimmillaan myös hyvin negatiivissävytteisellä konfliktilla on positiivisia seurauksia. Myönteisen vaikutuksen aikaansaamiseksi työyhteisöjen jäsenten on ponnisteltava ristiriidan ratkaisemiseksi sekä hyväksyttävän sen olemassaolo. Ratkaistut konfliktit muun muassa lisäävät motivaatiota sekä ymmärrystä asioiden ja ihmisten välillä. Konfliktit tehostavat yhteisön päätöksentekoa ja lisäävät ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, koheesiota. Ristiriitojen käsittely mahdollistaa sen, että parhaimmillaan eri osapuolet oppivat katsomaan tilanteita useista eri näkökulmista, mikä osaltaan ennaltaehkäisee uusien konfliktien syntymistä. Tästä voidaan edelleen päätellä, että ennaltaehkäisevät

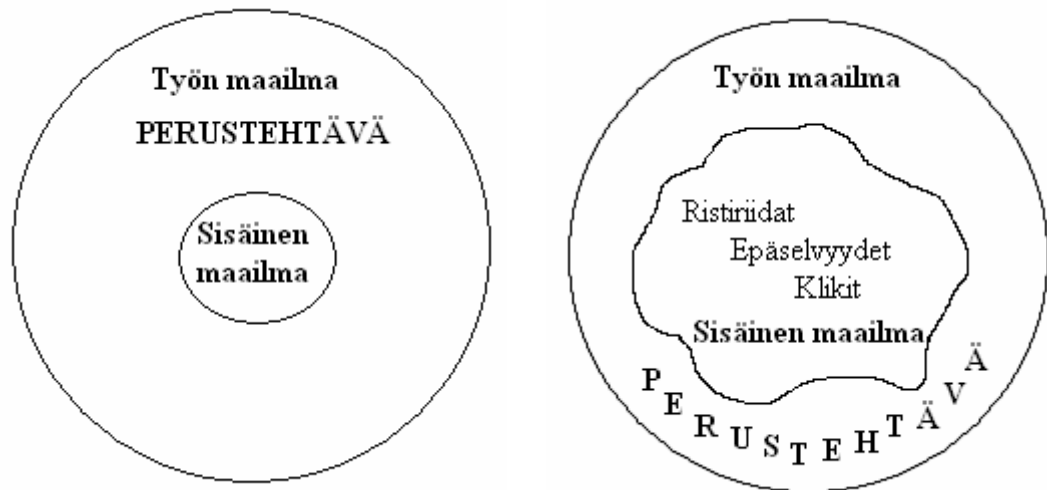
toimenpiteet työyhteisössä parantavat yhteisön konfliktihallintakykyä. Konfliktinhallinnalla tarkoitetaan kykyä selvittää aktiivisesti erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Se voidaan ymmärtää myös kylynä ennaltaehkäistä ristiriitoja. Konfliktien hallinta ja ennaltaehkäisy voidaan siis nähdä joko rinnasteisina tai erillisinä asioina. (Glasl, 2000, 7.)

Konfliktinhallintataitojen kehittäminen vaatii työyhteisössä erilaisia konkreettisia toimenpiteitä. Ristiriitojen ennaltaehkäisy tarkoittaa käytännössä ympäristökäsitteisiin vaikuttamista, keskustelutilaisuuksia ja palautteenantoa. Myös työyhteisön jäsenten perustehtävien ajoittainen tarkistaminen, vastuunkantaminen sekä nopea toiminta ristiriitatilanteissa ovat hyviä ristiriitoja ehkäiseviä toimenpiteitä. (Silvennoinen 2004, 291–296.) Lisäksi yhteistyön lisääminen, toimivan tiedonkulun kehittäminen ja toiminnan jatkuva arviointi vähentävät ristiriitojen esiintymismahdollisuutta (Kaivola 2003, 74). Kuten ristiriitojen ratkaisemisessa, myös niiden ennaltaehkäisyssä keskeinen rooli on työyhteisön johtajalla, sillä kaikki muutokseen tähtäävät päätökset kulkevat hänen kauttaan. Johtajien ohella työyhteisöjen hyvinvoinnista huolehtivat muun muassa työsuojelutarkastajat, joiden käyttöön on kehitetty organisaation eri osa-alueiden toimivuutta kuvaava tarkastuslista. Tämänkaltaiset välineet ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn voivat toimia myös konfliktin paikallistajana ja osoittajana jo kriisiytyneessä yhteisössä. (Simola ym. 2003, 11.)

### **3.8.2 Konfliktin hajottava voima**

Käsittlemättömillä konflikteilla on myös kiistattomasti kielteinen vaikutus yhteisöön ja sen toimintaan. Myös liian suuri konfliktien määrä voi olla vahingollista ja tuhoavaa ryhmän toiminnalle. (Brilhart & Galanes 1995, 257–259; Kohonen & Leppilampi 1994, 95.) Konfliktien merkittävimmät kielteiset vaikutukset kohdistuvat lähinnä työyhteisön perustehtävään, eli koulun tapauksessa opetus- ja kasvatustyön hoitamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin esimerkiksi työuupumuksen ja henkisen väkivallan kautta. Hoitamattomana konfliktitilanne vaikeuttaa hyvin helposti työyhteisön toimintaa ja pilaa työn tekemisen ja työssä jaksamisen kannalta tärkeät ihmissuhteet (Roti, 1999, 230). Perustehtävän käsite on kirjallisuudessa hyvin yleinen ja siihen voidaan myös mielenkiintoisella tavalla yhdistää ristiriidat. Eräs

teoria kuvaa perustehtävän sekä yhteisön muun toiminnan välistä suhdetta työn maailman ja yhteisön sisäisen maailman käsitteillä. (Järvinen 2001, 51–56.)



KUVIO 4. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö vastaan huonovointinen työyhteisö  
Järvistä (2001, 51–56) mukaillen

Yhteisön tärkein tehtävä on perustehtävän hoitaminen, jolloin yhteisön sisäinen maailma, eli muu toiminta, on hallittua ja toimivaa. Tällainen yhteisö on toimiva ja hyvinvoiva. Toisaalta taas yhteisössä, jossa sisäiset ristiriidat, väärinymmärrykset ja epäselvyydet hallitsevat yhteisön sisäistä maailmaa, perustehtävän suorittaminen vaikeutuu vähäisten resurssien vuoksi. Yhteisön toimintaa vaikeuttaa näin ollen sisäinen sekasorto, johon suurin osa yhteisön energiasta suuntautuu. Tämä luonnollisesti taas vaikeuttaa perustehtävän hoitamista, tai se voi jopa vaarantua kokonaan. Tällainen työyhteisö on tehoton ja huonovointinen. (Järvinen 2001, kuvio 4.) Pahimmassa tapauksessa yhteisön sisäiset ristiriidat vaikuttavat siis kielteisesti varsinaisen työn tekemiseen. Työyhteisön puutteelliset keinot käsitellä ristiriitoja voivat johtaa työyhteisön perustehtävän hoitamista lamauttaviin kriiseihin (Simola ym. 2003, 10).

Perustehtävän hämärtyminen ohella ristiriidoilla on kielteinen vaikutus työtyytyväisyyteen, työssä viihtymiseen sekä työssä jaksamiseen. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien

tekijöiden, kuten työn sisällön, työmäärän, johtamistavan ja ilmapiirin, yhteistulosta (Juuti 2006, 27). Kokeakseen elämässään ja työssään tyytyväisyyttä on ihmissuhteiden sujuttava vähintään kohtalaisesti (Isokorpi 2006, 9). Viihtymättömyys työssä ja työyhteisössä ilmenee selvimmin suurena työntekijöiden vaihtuvuutena ja poissaoloina. Mitä paremmin työntekijät viihtyvät työssään, sitä pienempi on tämä vaihtuvuus. Poissaolojen määrä on myös käänteisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen. On kuitenkin huomattava, että nimenomaan sairauspoissaolot eivät korreloi työtyytyväisyyden kanssa, vaan tyytymättömyys työssä vaikuttaa vain työntekijän haluun saapua työpaikalle. (Juuti 2006, 34.) Työtyytyväisyyden vähentymisen ohella merkittävä konfliktitilanteiden seuraus on työyhteisössä esiintyvä työuupumus. Jatkuvat ja ratkaisemattomat ristiriidat kuluttavat ihmisten voimavaroja ja johtavat stressiin sekä työuupumukseen (Simola & Kinnunen 2005, 136). Ristiriitojen käsittelytaitojen kehittäminen ehkäisee uupumuksen syntymistä työyhteisöissä (Sihvonen 1996, 82; vrt. Tuuli 2000, 46).

Edellä esitetystä päätellen ristiriidoilla on selvä yhteys työuupumukseen sitä lisäävänä tekijänä. Henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen ovat vakavimpia sekä yksilöä että yhteisöä tuhoavia konfliktien seurauksia. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan samaan henkilöön kohdistuvaa, toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa kiusaamista ja epäoikeudenmukaista kohtelua (Perkka-Jortikka 1998, 25). Henkinen väkivalta ja kiusaaminen ovat konfliktin ääri-ilmiöitä, eikä niitä esiinny läheskään jokaisen konfliktin yhteydessä. (Vartia ym. 2004, 8.) Henkiseen väkivaltaan ajaututaan useimmiten silloin, kun konflikti riepottelee koko yhteisöä ja yhteisössä on jo tapahtunut klikkiytymistä (Perkka-Jortikka, 1994, 52).

### ***3.9 Konfliktit - uhka toimivalle työyhteisölle?***

Ristiriidat luovat jatkuvasti haasteita työyhteisöille. Hyvin toimiva työyhteisö kykenee kuitenkin selviytymään vakavistakin kriiseistä muita paremmin, sillä yhteisö on valmis ja tarpeeksi vahva kohtaamaan nämä haasteet. Työyhteisön toimivuus on monen tekijän summa. Oman työmme kannalta keskeisiä toimivan työyhteisön tunnuspiirteitä ovat muun muassa erilaisuuden hyödyntäminen, johtajuus, hyvä ilmapiiri, huumori sekä luottamus työkavereihin (vrt. Kauppi & Savimäki 2004).

Lisäksi toimivan työyhteisön tunnuspiirteitä ovat muun muassa vahva sosiaalinen tuki, yhteistyö ja jatkuva halu kehittää työyhteisöä.

Muutama vuosikymmen taaksepäin lähes ainoa syy työyhteisön kehittämistoimiin ryhtymiselle olivat työyhteisössä esiintyvät ristiriidat. Niihin puututtiin vasta äärimmäisessä tilanteessa, jolloin konfliktit olivat jo uhka koko organisaatiolle. Edelleen tämä samainen syy on hyvin yleinen ryhdyttäessä työyhteisön kehittämistoimenpiteisiin (Leppänen 2002, 38). Vaikkei työyhteisössä edellä esitetynkaltaisia suurempia ristiriitoja esiintyisi, ei toimivissakaan työyhteisöissä ilmapiiri ole aina hyvä, vaan myös niissä ilmenee väistämättä ristiriitoja. Haluamme korostaa, että toimiva työyhteisö hyväksyy sen, että ristiriitojen todennäköisyys on olemassa. Tämä ei tietenkään tarkoita, että ristiriidat hyväksytään passiivisesti ja niiden valtaan antaudutaan. Toimivan työyhteisön tunnuspiirre on nimenomaan se, että pienemmät ristiriidat hoituvat itsestään tai niiden selvittämiseen pureudutaan aktiivisesti sekä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Heiske 2001, 169; Kauppi & Savimäki 2004, 20.) Hyvä työyhteisö siis tarttuu ristiriitoihin sekä oppii ja kehittyy niiden kautta (Vartia ym. 2004, 9). Tämän näkökulman mukaan ristiriidat eivät sinällään ole uhka, vaan niistä tulee sellaisia vasta, jos yhteisöllä ei ole kykyä ratkaista niitä.

Sosiaalinen tuki on fyysisen työympäristön ohella osa työympäristöä (Henkinen hyvinvointi työpaikalla 2000, 8). Sosiaalista tukea pidetään jopa tärkeämpänä kuin työn fyysisiä puitteita. Toimiva työyhteisö tarjoaa jäsenilleen voimakasta sosiaalista tukea, mikä säästää yksilön voimavaroja. (Juuti 2006, 110.) Sosiaalisen tuen merkitys työyhteisön selviytymiselle on ristiriitatilanteissa suuri. Se voi toimia puskurina lisäten selviytymistä, sillä sen avulla yksilön ja yhteisön elämän hallittavuus ja ennustettavuus kasvavat. Ristiriitatilanteista selviytymisen kannalta oleellisia sosiaalisen tuen muotoja ovat emotionaalinen, tiedollinen sekä henkinen tuki. (Kumpusalo, 1991, 13–14.) Tiedollisella tuella tarkoitetaan jokapäiväisten, koko yhteisöä koskevien ongelmatilanteiden ratkaisemista yhteisvoimin kokemuksia vaihtamalla. Emotionaalinen tuki puolestaan on toisen kuuntelemista ja hyväksymistä. (Himberg 1996, 48.) Työyhteisön ihmissuhteiden toimivuus on kiinteässä yhteydessä sosiaaliseen tukeen, mikä puolestaan vaikuttaa myös työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. Mitä parempina työntekijät pitävät keskinäisiä

suhteitaan ja mitä enemmän he kokevat saavansa tukea työtovereiltaan, sitä paremmin ihmiset voivat työssään. (Simola 2001, 136.)

Sosiaalisen tuen ohella työyhteisöä ristiriidoilta suojeleva tekijä on vahva yhteisöllisyys työntekijöiden ja esimiesten kesken. Yhteisöllisyydellä voidaan tarkoittaa sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta työyhteisössä. (Perkka-Jortikka 1994, 12.) Se voi olla joko positiivista tai negatiivista. Myönteinen yhteisöllisyys auttaa työyhteisöä käsittelemään eteen tulevia ristiriitoja ja selviämään niistä paremmin, kun vastaavasti kielteinen yhteisöllisyys edesauttaa konfliktin tuhoavien piirteiden esiintymistä. Negatiivista yhteisöllisyyttä edistävät käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden, kuten vihan ja kateuden, ylläpitäminen. (Perkka-Jortikka 2005, 39.) Vaikka negatiivinen yhteisöllisyys on riski konfliktien syntymiselle, voidaan se nähdä työyhteisön kannalta myös myönteisenä ja tarpeellisenä ilmiönä. Paikalleen jumiutuneissa organisaatioissa kielteinen yhteisöllisyys voi toimia muutosta aikaansaavana voimana. (Perkka-Jortikka 1994, 13.)

Yksi merkittävimmistä keinoista parantaa työyhteisön konfliktinhallintakykyä ja haastavista tilanteista selviytymistä on kehittää työyhteisön vuorovaikutustaitoja. Tämä voi tapahtua koulun työyhteisön sisäisen kehittämisen kautta, missä yhteisöä pyritään kehittämään useista eri näkökulmista. Koulun sisäisellä kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään parantamaan kouluyhteisön työskentelymahdollisuuksia ja tavoitteiden saavuttamista (Hämäläinen & Sava 1989, 127). Koulun kehittämisen voidaan sanoa olevan kulttuurin tietoista muutosta (Kohonen & Leppilampi 1992, 36). Kun kyseessä on kouluyhteisö, kehittäminen voi kohdistua yhteisöön työorganisaationa, sosiaalisena yhteisönä sekä yhteiskunnallisena instituutiona (Hämäläinen & Mikkola 1992, 10). Oman työme kannalta merkittävin kehityskohde kuitenkin on sosiaalinen vuorovaikutus ja konfliktinhallintakyky, joten painotamme työssämme lähinnä sosiaalisen yhteisön kehittämisenäkökulmaa. Kehittämisen mallit kouluun on otettu yritysmaailmasta, ja näitä malleja on pyritty muokkaamaan sopiviksi koulun työyhteisöihin. Kehittämismallit perustuvat tunnettuihin organisaatioteorioihin. Kouluorganisaation kehittämisessä pääperiaatteena ei ole noudattaa orjallisesti mitään tiettyä mallia, vaan ne muokkautuvat jokaisen koulun tarpeiden ja siellä vallitsevan kulttuurin mukaan. (Himberg 1996, 44–45.)

Sisäisen kehittämisen tavoitteena on aikaansaada positiivista muutosta niillä työyhteisön osa-alueilla, joilla herkimmin syntyy ristiriitoja. Näitä osa-alueita ovat muun muassa työn tavoitteet, palautteenanto, yksilön vaikuttamismahdollisuudet työyhteisössä, tiedonkulku, johtamistyyli, sosiaalinen tuki, ristiriitojen käsittely, päätöksenteko, kunnioitus sekä tasa-arvoisuus. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole samanaikaisesti kehittää kaikkia näitä edellä mainittuja osa-alueita, vaan vain muutamaa kerrallaan. (Himberg 1996, 44; 46.)

Yhteenvedona voisi todeta, että ristiriidoissa piilee sekä uhka että mahdollisuus. Toimivassa työyhteisössä ristiriitojen kielteiset vaikutukset ovat huomattavasti pienempiä kuin työyhteisössä, jossa perusasiat eivät ole kunnossa. Aivan toivoton ei kuitenkaan ole huonovointisen työyhteisönkään tilanne. Työyhteisön määrätietoisella kehittämisellä voidaan parantaa työyhteisön konfliktinhallintakykyä ja sitä kautta saada työyhteisöstä toimivampi ja parempi paikka työskennellä. Toimivankaan työyhteisön ei ole syytä tuudittautua ajatukseen, että ristiriidat eivät millään tavalla uhkaa työyhteisöä. Myös tällaisessa yhteisössä tulee ponnistella sen hetkisen tilanteen ylläpitämiseksi kehittämällä edelleen esimerkiksi sosiaalista tukea ja yhteisöllisyyttä työyhteisön jäsenten kesken.



## 4 Tutkimusmetodologiset ratkaisut

### 4.1 Tutkimusongelmat

Tässä työssä tutkimustehtävänäme on selvittää konfliktiprosessin kokonaisuutta koulun työyhteisössä ja sen merkitystä työyhteisölle ja sen jäsenille. Pyrimme kuvaamaan ja avaamaan tätä ilmiötä seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1. Millaisia konfliktitilanteita opettajayhteisöissä ilmenee?**
- 2. Mitkä tekijät vaikuttavat konfliktitilanteiden ilmenemiseen?**
- 3. Mitkä ovat konfliktien keskeisimmät syyt koulun työyhteisössä?**
- 4. Kuinka konfliktitilanteet pyritään ratkaisemaan?**
- 5. Millaisia merkityksiä konfliktitilanteilla on työyhteisölle?**

Konfliktiprosessin kokonaisuus ja sen eteneminen tulevat kattavasti esiin edellä esitetyissä tutkimuskysymyksissämme. Ensimmäisenä tutkimusongelmanamme on selvittää, millaisia ristiriitoja koulujen työyhteisöissä esiintyy. Kirjallisuudessa on yleisesti esitetty hyvin monenlaisia konfliktityyppejä (vrt. Glasl 2000; Grossmann 2000; Järvinen 2001; Silvennoinen 2004) ja halusimmekin tarkastella, mitkä näistä konfliktityypeistä liittyvät nimenomaan koulun työyhteisöön. Toisena tutkimustehtävänäme on tutkia konfliktien taustalla vaikuttavia tekijöitä. Näillä tarkoitetaan työyhteisön ominaispiirteitä, joilla voi olla sekä konflikteja vähentävä tai lisäävä vaikutus. Teoreettisen viitekehiksemme mukaan merkittäviä taustatekijöitä ovat työyhteisön toimivuus, ilmapiiri, johtaminen, koulun yhteistyökulttuuri sekä koulun koko. Tässä haluamme tarkastella näiden ilmiöiden esiintymistä sekä niiden suhdetta konfliktiprosessiin. Kolmantena tutkimme, millaisia syitä koulun työyhteisössä ilmenevien konfliktien taustalla on. Syiden avulla pyrimme selvittämään ristiriitojen lähtökohtia, jotka ovat hyvin oleellisia tekijöitä neljännen tutkimuskysymyksemme, konfliktien ratkaisumahdollisuuksien, kannalta. Neljäs

tutkimustehtävämme on siis, kuinka konfliktitilanteita pyritään ratkaisemaan koulun työyhteisössä. Viimeiseksi tarkastelemme konfliktien aiheuttamia seurauksia työyhteisölle. Erityisesti meitä tässä kiinnostaa, nähdäänkö konflikti kielteisenä vai myönteisenä ilmiönä.

## **4.2 Tutkimusmenetelmät**

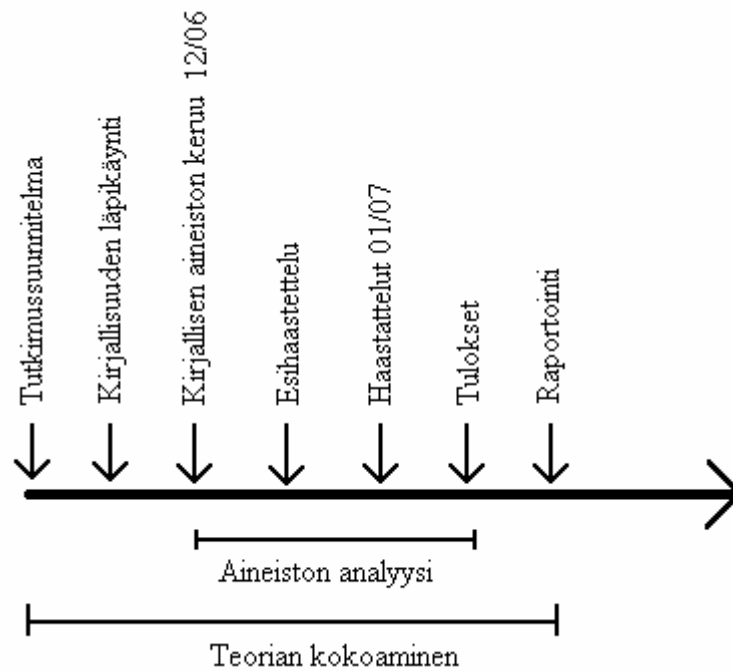
Tutkimusotteemme on laadullinen, koska olemme kiinnostuneita eri tapahtumien yksityiskohtaisesta rakenteesta sekä näissä tietyissä tapahtumissa mukana olleiden henkilöiden merkitysrakenteista. Laadullinen tutkimus soveltuu aiheemme kuvaamiseen erinomaisesti, sillä haluamme tutkia työyhteisön ristiriitatilanteita luonnollisina ja aitoina tilanteita, eikä niitä ei voida kokeina järjestää. Myöskään kaikkia tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ei pystytä kontrolloimaan. Haluamme saada myös tietoa tapahtumien syy-seuraussuhteista, joita juuri laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan tarkastella. (Metsämuuronen 2006a, 88.) Tapamme lähestyä aiheitamme on fenomenologinen, sillä tutkimuskohteenamme ovat ihmisten välittömät kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Avoin haastattelu on yksi tärkeimpiä fenomenologisia tutkimusmenetelmiä. (Virtanen 2006, 149–213.) Käytimme keskustelunomaista teemahaastattelua, jossa kysymykset esitetään tutkittavalle henkilölle avoimessa muodossa (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä, jonka perusideana on, että teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta kysymykset voivat kuitenkin vaihdella yksilöiden välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; vrt. Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

Aineiston analysoinnissa käytimme teoriasidonnaista menetelmää, joka soveltuu hyvin teemahaastatteluaineiston käsittelyyn. Tämä menetelmä sopii tutkimukseen, jonka teoreettinen viitekehys on oman tutkimuksemme kaltainen. Toisin sanoen se koostuu useista aiheeseen liittyvistä teorioista, tutkimustuloksista sekä käsitteistä (Eskola 2001, 137). Teoriasidonnaisessa analyysimenetelmässä aineisto teemoitellaan ja siitä nostetaan oleellimmat kohdat tarkasteluun matriisin avulla.

### **4.3 Tutkimuksen kulku**

Tutkimustyömme aloitimme alustavan tutkimussuunnitelman kokoamisella ja aiheen pohtimisella keväällä 2006. Varsinainen ja näkyvämpi työ alkoi syksyllä 2006 kirjallisuuden läpikäymisellä. Kirjallisuuden avulla aloitimme työmme teoreettisen viitekehyksen kokoamisen. Samoihin aikoihin aloitimme myös aineiston keruun pohjatyön. Suunnittelimme alustavasti teemahaastattelurunkoa ja hahmottelimme haastateltaville lähetettävää kirjelmää sekä olimme yhteydessä haastateltaviin. Varsinaisen tutkimuksen toteutuksen aloitimme kirjallisen aineiston keräämisellä joulukuussa 2006, jolloin lähetimme kirjelmän haastateltaville. Tämän jälkeen teimme esihaastattelun ja kävimme läpi kirjallista aineistoamme, jonka pohjalta muokkasimme haastattelurungot yksilöllisiksi jokaiselle haastateltavalle.

Haastattelut toteutimme tammikuun aikana. Aineiston käsittelyn ja analysoinnin aloitimme fenomenologisen tutkimusotteemme mukaisesti samaan aikaan aineistonkeruun kanssa. Tämän jälkeen kirjoitimme analyysia sekä kokosimme tuloksia. Samaan aikaan saimme koottua myös työmme teoreettisen viitekehyksen, jota seurasi tutkimusraportin kirjoittaminen. Kirjallisuuden lukeminen ja teoriaosuuden työstäminen ovat kulkeneet koko ajan muiden työvaiheiden rinnalla työmme valmistumiseen asti. Tutkimuksemme yleiskulkua voidaan havainnollistaa kuvion 5 avulla.



KUVIO 5. Tutkimuksen kulku

Tutkimuksemme fenomenologisen luonteen vuoksi valitsimme aineistonkeruutavaksi kirjallisen aineiston ja teemahaastattelun avulla kerättävän aineiston yhdistelmän. Eliminoimme molempien aineistonkeruumenetelmien heikkoudet käyttämällä näitä rinnakkain, täydentämään toisiaan. Kirjelmässä keräsimme koulun työyhteisön jäsenten kokemuksia yleisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä työyhteisöissä (liite 1). Kirjelmässä oli hyvin laaja ja vapaamuotoinen tehtävänanto, sillä emme vielä tässä vaiheessa halunneet rajata ja ohjata tutkittavien ajattelua pelkästään ristiriitoihin. Varsinaisissa haastatteluissa nostimme kirjeistä meitä itseämme kiinnostavia tutkittavien esittämiä aiheita, joiden kautta etenimme konflikti-ilmiön käsittelyyn.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutimme yhden esihaastattelun. Esihaastattelu on hyvä ja välttämätön tapa testata haastattelurunkoa sekä nauhoituslaitteiden toimintaa ennen varsinaisia haastatteluja (Eskola & Suoranta 1998, 89–90). Lisäksi esihaastattelun avulla hankitaan kuva muun muassa haastateltavan kohdejoukon kokemuksista ja haastattelijan sopivista sanavalinnoista. Esihaastattelussa tarkkaillaan muun muassa aihepiirien keskinäistä järjestystä, kysymysten pituutta sekä muotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72–73.) Aineiston kokoomme suhteutettuna yksi esihaastattelu oli riittävä (Hirsjärvi & Hurme 2001). Esihaastattelutilanteessa oli

paikalla molemmat tutkijat, mutta vain toisella oli haastattelun vetovastuu. Toinen tutkija puolestaan havainnoi sivusta tilannetta ja esitti tarvittaessa mahdollisia lisäkysymyksiä. Esihaastattelu osoitti, että haastattelurunkomme (liite 3) oli toimiva, ja se pysyi muuttumattomana. Tämän vuoksi esihaastattelusta kerätty aineisto otettiin osaksi varsinaista tutkimustamme.

Tutkimushenkilöiden valinnan suoritimme fenomenologisen tutkimusotteen mukaisesti harkinnanvaraisella otannalla. Tässä koehenkilöt pyritään valitsemaan tutkijoiden oman mielenkiinnon, saatavuuden tai harkinnan mukaan siten, että yritetään löytää kyseisen tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt, joilla on kokemuksia tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. (Metsämuuronen 2006b, 45; Eskola 1998, 18.) Omassa tutkimuksessamme valitsimme tutkimushenkilöt henkilökohtaisten kontaktiemme kautta siten, että tiesimme heillä olevan monipuolisia kokemuksia koulun työyhteisön arjesta. Pyrimme kuitenkin kokoamaan mahdollisimman edustavan tutkimusaineiston valitsemalla monipuolisesti eri-ikäisiä ja -taustaisia tutkimushenkilöitä. Aineistossamme painottuu naisvaltaisuus, mikä sinällään kuvaa koulujen työyhteisöjen tämänhetkistä todellista tilannetta. Omassa haastatteluaineistossamme yksi mieshaastateltava edusti noin 16 % koko aineistosta. Katsoimme tämän riittäväksi, sillä emme halunneet erityisesti tutkimuksessamme kiinnittää huomiota sukupuolieroihin.

Kriteerinä tutkimushenkilöiden valinnassa pidimme ensisijaisesti sitä, että tutkittavalla on riittävästi kokemusta työyhteisötoiminnasta. Haastattelemamme opettajat sekä avustaja olivat kaikki olleet työelämässä vähintään viisi vuotta. Halusimme aineistoomme myös koulun johtajan näkökulmaa, joten valitsimme haastateltavien joukkoon kaksi koulun johtajan tehtävissä toiminutta opettajaa. Lisäksi saimme tutkimukseemme monipuolisempaa näkökulmaa haastattelemalla sekä luokanopettajia että erityisopettajia. Lopulliseksi aineiston kooksi muodostui kuuden tutkimushenkilön haastattelut ja kirjalliset tuotokset. Fenomenologisen tutkimuksen peruseriaatteiden mukaan aineistomme täyttää minimivaatimukset. Tutkimusotteemme mukaan aineiston koko ei ole kaikkein oleellisin asia, vaan riittävä aineiston monipuolisuus ja vaihtelevuus ovat määrää tärkeitä tekijöitä (Metsämuuronen 2006b, 45). Omassa tutkimuksessamme aineiston monipuolisuutta lisäsi myös kirjallinen aineisto.

Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2006 kahdella itäsuomalaisella paikkakunnalla. Neljä kuudesta haastattelusta tehtiin tutkittavien kotona, kaksi tutkittavan työpaikalla. Jokaista tutkittavaa haastatteli vain yksi tutkija. Haastattelut olivat kestoltaan 50–60 minuuttia, ja ne nauhoitettiin MP3-soittimilla digitaaliseen muotoon. Tallennetun aineiston lisäksi haastateltavat täyttivät taustatietolomakkeen (liite 2). Jo haastatteluvaiheessa informoimme haastateltavia aineiston säilytyksestä ja käsittelystä (ks. Kuula 2006a). Haastattelujen jälkeen purimme aineistot litteroimalla ne sanatarkasti. Litteroimme jokaisen haastattelun yhdessä siten, että molemmat litteroivat jokaisesta haastattelusta puolet. Välittömästi jo litterointivaiheessa anonymisoimme aineiston poistamalla kaikki suorat, ja suurimman osan myös epäsuorista, tunnisteista (Kuula 2006a; 2006b). Jätimme kuitenkin osan epäsuorista tunnisteista tutkimustulosten tarkastelua helpottamaan, sekä myös murteisesti värittyneen puheen aineistoamme rikastamaan.

Aineiston analyysivaiheessa etenimme Eskolan (2001) esittelemän teoriasidonnaisen analyysimenetelmän mukaisesti. Tutkimusaineistomme analysoinnin aloitimme lukemalla useaan kertaan litteroidun aineiston läpi. Analyysin pohjana oli teemahaastattelurungossakin esiintyneet teemat (liite 3). Aluksi jaottelimme litteroidun aineistomme eri teemaotsikoiden alle. Vielä tässä vaiheessa käsitelimme jokaista haastattelua erikseen. Emme poistaneet teksteistä mitään, vaan jäsentelimme aineistomme uudella tavalla. Tämän jälkeen liitimme tekstiimme teoreettisia kytkentöjä ja omia huomioitamme pohdintaosuutta varten. Seuraavaksi yhdistelimme teemoja ja kokosimme ne alla olevaan matriisiin (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Matriisi

	Ka 1	Ka 2	Ka 3	Ka 4	Ka 5	Ka 6	Ha 1	Ha 2	Ha 3	Ha 4	Ha 5	Ha 6
Teema 1												
Teema 2												
Teema 3												
*												
*												
*												
Teema 83												

Ka = kirjallinen aineisto

Ha = haastatteluaineisto

Matriisitaulukkomme pohjalta otimme lopulliseen analyysiin mukaan teemoista ne, jotka nousivat aineistostamme eniten esiin. Aineistossamme useimmiten esiintyviä teemoja olivat muun muassa asialähtöiset konfliktit, usean henkilön väliset ristiriidat, johtajan osallisuus konfliktissa, sosiaalinen tuki, toisen arvostaminen, huumori, mielistely, johtaja, koulun koko, työkavereiden tunteminen, käytännön asiat, väärinymmärrykset, konfliktin henkilöityminen, työyhteisön klikkiytyminen, keskustelut, välttely sekä irtisanoutuminen. Yhdistelimme nämä pienemmät teemat väliteemojen kautta kolmeen yläteemaan, joita ovat työyhteisön toimivuus, konfliktien yleisimmät syyt sekä ratkaisumallit ja seuraukset. Luvussa 5 tätä konfliktiprosessia taustatekijöineen tarkastellaan koulun työyhteisön kokemana ilmiönä.

## 5 Tulokset

### 5.1 Tulosten taustat

Tutkimustehtävänäimme oli selvittää, millaisia ristiriitoja koulun työyhteisössä ilmenee, ja mitkä tekijät ilmiöiden esiintymiseen vaikuttavat. Lisäksi selvitimme, miten työyhteisöt pyrkivät ratkaisemaan näitä eteen tulevia ristiriitatilanteita. Olimme myös kiinnostuneita siitä, millaisia vaikutuksia konfliktitilanteilla voi työyhteisölle olla.

Tutkimustuloksemme pohjautuvat kuuteen haastatteluun, joten erityisiä yleistyksiä siitä ei varsinaisesti ole tehtävissä. Aineistomme on kuitenkin melko monipuolinen ja antaa hyvän kuvan konflikti-ilmiöstä koulujen työyhteisöissä. Haastattelimme kahdelta eri paikkakunnalta viittä eri-ikäistä opettajaa sekä yhtä koulunkäyntiavustajaa. Opettajista kolme on luokanopettajia ja kaksi erityisopettajia. Luokanopettajista kaksi on myös toiminut koulun johtajantehtävissä ja yksi varajohtajana. Haastattelemistamme henkilöistä yksi on mies ja muut naisia, ja yhtä tutkimushenkilöä lukuun ottamatta kaikki ovat tällä hetkellä pysyvästi työelämässä. Tutkimushenkilöiden työpaikkojen lukumäärä vaihteli yhdestä neljään, ja työvuosia heillä on takanaan vähintään viisi. Kauimmin työelämässä ollut henkilö oli työskennellyt koulumaailmassa yhteensä 44 vuotta. Jokaisen haastattelun alussa keräsimme tutkimushenkilöiltä taustatietolomakkeeseen (liite 2) muutamia yksittäisiä tietoja omaa tutkimustyötämme helpottamaan.

Tutkimusongelmiamme pyrimme selvittämään haastatteluilla, joilla keräsimme tutkimushenkilöiden työyhteisökokemuksia muun muassa erilaisten tapausesimerkkien kautta. Jokainen haastattelemamme henkilö kuvasi kokemuksiaan yhden tai useamman esimerkin kautta. Tuloksia havainnollistetaan taulukon 2 avulla liitteessä 4. Kyseisestä taulukosta käy ilmi muun muassa se, kenen haastateltavan tapausesimerkistä on kyse. Lisäksi taulukosta ilmenee esimerkkitapausten konfliktityyppi, osapuolet, kyseisen työyhteisön taustoja, konfliktiin johtaneet syyt, konfliktin lopullinen vaihe, käytetyt ratkaisukeinot sekä seuraukset. Taulukon tiedot mukailevat teoreettisessa viitekehyksessämme esitettyjä luokitteluja.



## 5.2 Konfliktityypit

Ensimmäisenä tutkimusongelmanamme oli selvittää, millaisia ristiriitoja koulujen työyhteisöissä yleisesti esiintyy. Tekemistämme haastatteluista kävi ilmi, että tutkimushenkilöiden kokemukset ristiriidoista ovat hyvin erilaisia. Tutkimushenkilöt kuvasivat ristiriitatilanteita, joita olivat työuransa varrella kohdanneet. Taulukosta 2 nähdään, että tapaukset poikkeavat toisistaan usean muuttujan, esimerkiksi konfliktityypin, osapuolten ja syiden, suhteen. Voidaankin ajatella, että työyhteisöissä esiintyvät ristiriidat ovat hyvin monimuotoisia ja erilaisia (vrt. Grossmann 2000). Ristiriitojen erilaisuudesta huolimatta haastattelemiemme henkilöiden kuvailemista konfliktitilanteista löytyi paljon myös yhteisiä piirteitä. Kysyttäessä työyhteisön haastavien tilanteiden ja ongelmallisten ihmissuhteiden yleisyyttä kuvasivat haastateltavat kokemuksiaan seuraavasti:

On niitä muutamia, mutta aika harvassa, kun kuitenkin kymmeniä opettajia oon kohdannu, ni kyllä se jää tohon yhen käen hommiin. (H6)

Pääosin niinkun myönteisiä (työkavereiden kohtaamiset). Opettajat tietysti on luonteeltaan sosiaalisia ihmisiä. (H1)

Tietysti suurimman osan kanssa kun meni ihan okei. (H3)

Haastattelemamme henkilöt olivat siis joutuneet vain harvakseltaan haastaviin tilanteisiin työuransa aikana. Erilaisiin käsityksiin ongelmallisista ihmissuhteista voi vaikuttaa muun muassa työyhteisökokemusten määrä. Useammassa yhteisöissä työskennelleet törmäävät luonnollisesti moniin erilaisiin ihmisiin, jolloin myös riski huonosti toimivista ihmissuhteista on suurempi. Kaikki haastattelemamme opettajat olivat työskennelleet useissa työyhteisöissä työuransa aikana, mutta heidän kokemuksensa ongelmallisista ihmissuhteista eivät olleet edellä esitetyn ennakkoletuksen mukaisia. Yksi haastateltavista näki hyvin toimivien ihmissuhteiden olevan pääsääntöisesti opettajien sosiaalisten luonteiden aikaansaamaa. Tämä voisi osaltaan selittää sitä, miksi haastavaa ihmissuhdetyötä tekevät opettajat ovat kokeneet työkavereiden kohtaamiset näin myönteisinä.

Mielenkiintoista konfliktien yleisyydessä on se, että muutaman haastattelemamme henkilön mukaan vähäinen konfliktien määrä on yllättävää:

Täytyy sanoa, että yllättävän vähällä oon päässy just silleen noissa riita-asioissa. (H6)

On ollut hyvä tuuri. Opettajanhuoneet on olleet aina tosi kivoja paikkoja, ei oo ollu mitään konfliktipesää. Käyny ihan käsittämättömän hyvä tuuri.  
- - Kun on kuullu tuttavilta, niin miettii, että voiko tällästä olla. Itte on päässy niin helpolla. (H4)

Edellä esitetyissä esimerkeissä näkyy selvästi se perusoletus, että konfliktit ovat työyhteisöissä yleisiä. Tällainen käsitys on muodostunut lähinnä kuulopuheiden perusteella, mikä voi liittyä siihen, että koulujen työyhteisössä ihmiset mahdollisesti jakavat keskenään enemmän kielteisiä kuin myönteisiä kokemuksia.

Haastattelemiemme henkilöiden kokemukset eivät kuitenkaan välttämättä anna todellista kuvaa työyhteisöjen konfliktien yleisyydestä. Konfliktitilanteet ovat hyvin monimuotoisia, eivätkä kaikki niistä näy ulkopuolisille. Työyhteisöissä esiintyy mahdollisesti myös sellaisia ristiriitoja, jotka jäävät muilta huomaamatta ja ovat vain konfliktin osapuolten tiedossa. Toisaalta taas konflikti voi näyttäytyä ulkopuolisille eri valossa kuin se todellisuudessa ilmenee. Tätä kuvaa haastattelemamme koulunkäyntiavustaja, joka on sivusta seurannut useita opettajien välisiä ristiriitoja:

Ite mä en niinkään oo oikeestaan ristiriitatilanteissa ollu läsnä.  
Paljonhan siellä on. (H2)

Konfliktien yleisyyden puolesta puhuu kuitenkin myös esimerkkitapausten melko suuri määrä. Osa haastattelemistamme henkilöistä kertoi useita esimerkkejä kohtaamistaan pienimuotoisista konflikteista (taulukko 2, liite 4). Lievempien ristiriitojen lisäksi tapausesimerkkien joukossa oli kuitenkin myös useita kirjallisuuden perusteella vakavammiksi luokiteltavia konflikteja. Yhdeksästä esimerkkitapauksesta viisi oli edennyt vähintään henkilöitymisen vaiheeseen ja osa sitäkin pidemmälle klikkiytymisen ja ulkopuolelle laajentumisen vaiheisiin, joita pidetään vakavan konfliktin merkkeinä (vrt. Ahonen 2005; Isokorpi 2006).

Konfliktien yleisyyttä selittää osaltaan myös niiden väistämättömyys ja välttämättömyys. Oman tutkimuksemme kannalta keskeisen näkökulman konfliktien välttämättömyydestä nosti esiin yksi haastateltava toteamalla seuraavasti:

Eihän ne kivoja tilanteita oo, kun sie koet, että kaikkien kans ei suju niin hyvin, ni kuitenkin väistämättä sellasta on, eikä siltä voi välttyä, et eihän myö missään taivaassa olla. - - Täytyy koputtaa puuta, et voihan tulla tosi isoja juttuja ja varmaan tuleekii, et näähän on koko ajan eläviä nää työyhteisöt. (H3)

Yllä olevan kommentin kertoi aiemmissa työyhteisössään vakavia henkilöristiriitoja kohdannut opettaja. Tämän hetkisessä työyhteisössä asiat sujuvat hänen kohdallaan huomattavasti paremmin. Kommenteista näkyy tietty realismi siitä, ettei ihmissuhdetyössä konflikteilta voida välttyä edes hyvin toimivassakaan työyhteisössä.

Konfliktin laajuudesta ja vakavuudesta voidaan tehdä johtopäätöksiä muun muassa konfliktin tason ja osapuolten sekä konfliktityypin mukaan. Taulukosta 2 (liite 4) käy ilmi, että seitsemän yhdeksästä esimerkkitapauksesta oli tyypiltään asiaristiriitoja. Vain kaksi aineistomme konfliktitilanteista oli alun perin lähtenyt liikkeelle henkilöristiriitana. Asiaristiriidoista esimerkkejä antaneet henkilöt kuvasivat kokemuksiaan seuraavasti:

Mutta jotain tommosia pikku juttuja. (H4)

Ainahan niitä tietysti semmosta pientä voi olla, niinkun jonkun tuntien vaihdon kanssa. - - Mutta ei myö olla riIELTY millonkaan. (H6)

No ei, ei siis semmosia, et ihan ihmisten kesken ois tullu mitään riitaa, et asiat riiteli. (H5)

Asiaristiriitojen yhteydessä edellä esitettyjä kommentteja antaneet henkilöt korostivat erityisesti sitä, että pienistä käytännön asioista aiheutuvat ristiriidat eivät saaneet ihmisiä riitelemään, vaan konfliktit pysyivät asiatasolla. Edellä mainituista seitsemästä asialähtöisestä ristiriidasta kuitenkin vain neljä pysyi asiatasolla loppuun asti. Muissa tapauksissa konfliktitilanne muuttui ajan myötä vaikeammaksi ja

alkuperäinen riidanaihe toiseksi. Konfliktitilanteen muuttumista kuvasi kaksi haastattelemistamme henkilöistä seuraavasti:

Väärinkäsityksiä ja väärinymmärryksiä ja miten tää homma hoidetaan. Niin semmosista ne ylipäättänsä aina lähti. Ja sit se meni sille persoonatasolle, et sit rupes ärsyttää toisen tapa reagoida, toisen tapa olla reagoimatta. - - Vaik se asialähtöstä oli, ni kyl se kohdistu niiku miuhun ja miun tapaan tuua se tietyst oman näkemykseni ja persoonani kautta. (H3)

Siinä ehkä helposti kärjistyy välit, kun puhutaan asioista ja ollaan eri mieltä asioista. (H4)

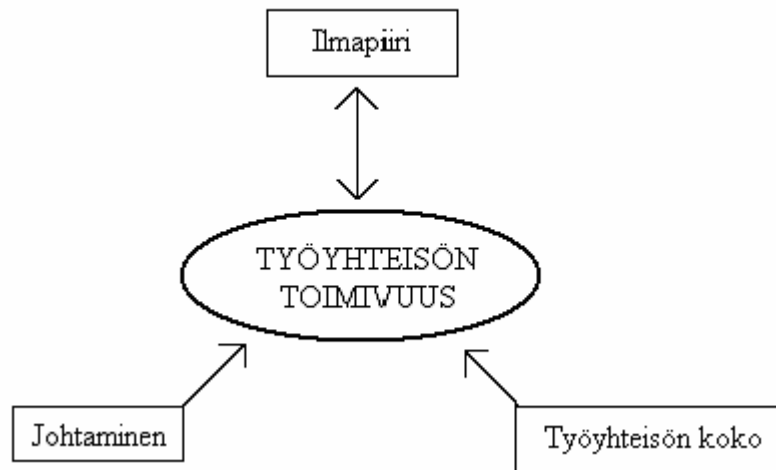
Ensimmäisen esimerkin antaneen opettajan näkemyksen mukaan konfliktin muuttuminen näkyy siinä, että ärsytys siirtyy asioista henkilön ominaisuuksiin ja toimintatapaan. Tällaisesta asialähtöisen ristiriidan muuttumisesta Järvinen (2001) käyttää nimitystä henkilöityminen.

Kaikki tutkimuksemme tapausesimerkit (taulukko 2, liite 4) olivat ristiriitoja vähintään kahden henkilön välillä. Tämä toisaalta kertoo myös siitä, kuinka konflikti yleensä käsitetään ja määritellään. Kaiken kaikkiaan yhdeksästä esimerkkitapauksesta kuusi kosketti useaa henkilöä ja kolme ainoastaan kahta henkilöä. Seitsemästä asiaristiriidasta viisi kosketti useampaa kuin kahta henkilöä samanaikaisesti. Kaikista tutkimuksemme yhdeksästä esimerkkitapauksesta johtaja oli osallisena viidessä. Näistä neljä oli lähtenyt asiaristiriitana liikkeelle. Henkilöristiriitoina alkaneita tilanteita oli yhteensä kaksi, ja johtaja oli osallisena niissä vain toisessa. Vain kolmessa tapauksessa johtaja ei ollut millään lailla osallinen tilanteeseen edes ratkaisijan roolissa.

### **5.3 Työyhteisön toimivuus**

Toisena tutkimustehtävänäme oli selvittää, mitkä taustatekijät konfliktien syntyyn vaikuttavat. Odotetusti aineistostamme nousi esiin työyhteisön toimivuus. Suoraan tällaisena käsitteenä työyhteisön toimivuus ei kuitenkaan aineistossamme ilmennyt.

Tutkimushenkilöiden kuvailemat ilmiöt, kuten ilmapiiri, johtaminen ja työyhteisön koon vaikutus moneen asiaan, määrittelevät mielestämme juuri toimivaa työyhteisöä. Tulos oli odotettu, sillä toimivasta työyhteisöstä, erityisesti ilmapiiristä ja johtajasta, on aiemmin kirjoitettu paljon. Yllättävintä omissa tutkimustuloksissamme kuitenkin oli työyhteisön ja koulun koon suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja sitä kautta myös konfliktien syntyyn.

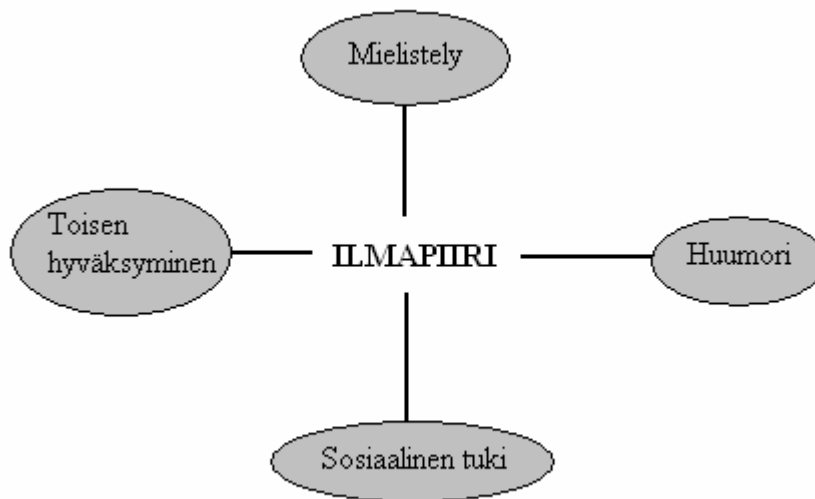


KUVIO 6. Työyhteisön toimivuus

Kuviossa 6 on esitetty työyhteisön toimivuutta kuvaavat ilmiöt, jota määrittelevät yhteisössä vallitseva ilmapiiri, johtaminen ja yhteisön koko. Ilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden välinen suhde on muista tekijöistä poikkeuksellisesti kaksisuuntainen. Vallitseva ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka toimivana jäsenet pitävät työyhteisöään, mutta sama pätee myös toisin päin: mitä toimivammaksi työntekijät yhteisönsä kokevat, sitä myönteisempi on ilmapiiri. Positiivisessa hengessä esimerkiksi käytännön asiat hoituvat mutkattomammin ja näin työyhteisö toimii hyvin. Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme tarkemmin työyhteisön toimivuutta jokaisen tekijän kautta erikseen.

### 5.3.1 Ilmapiiri toimivuuden osatekijänä

Yhdeksi työyhteisön toimivuuden osatekijäksi aineistossamme korostui työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Tätä ilmiötä tutkimushenkilöt kuvasivat huumorin, mielistelyn, sosiaalisen tuen sekä hyväksynnän kautta (kuvio 7). Tässä luvussa käsittelemme näiden ilmiöiden osuutta työyhteisön ilmapiiriin.



KUVIO 7. Työyhteisön ilmapiiri

Yhdeksi ilmapiiriä määritteleväksi tekijäksi nousi huumori ja sen käyttö esimerkiksi opettajanhuoneessa. Muutama haastattelemistamme opettajista kertoi hauskanpidon purkavan paineita, ja se on myös sopivaa välipalaa opetustyön ohella. Eräs opettaja kuvasi työyhteisönsä ilmapiiriä ja huumorin osuutta siinä seuraavalla tavalla:

Tän talon opettajanhuone ja tunnelma on ihan älyttömän hyvä. Tääl on niinkun hirveesti huumoria, ja semmosta lepposaa ja rentoo se oleminen.  
 -- Hirveen pitkälle kantaa se huumori. (H3)

Huumori luo hänen mukaansa rentoa tunnelmaa ja hyvää ilmapiiriä. Tässä yhteydessä hän puhui nykyisestä työyhteisöstään. Hänen aiempiin kokemuksiinsa peilaten kyseinen tilanne työyhteisössä oli erittäin hyvä juuri huumorin ansiosta.

Haastateltavat nostivat huumorin yhteydessä myös esiin sen, että työyhteisössä on hyvä olla, jos ihmiset ymmärtävät toisiaan ja kaikilla on samansuuntainen huumorintaju. Joissain yhteyksissä voidaan puhua myös työyhteisön yhteisestä huumorintajusta. Tällöin yhteisön jäsenillä on keskenään melko samanlainen huumorintaju, joka on yhteisten työvuosien kautta kehittynyt tietynlaiseksi.

Eräs haastateltava yhdistää puolestaan huumorin omaan asennoitumiseen ja työssä jaksamiseen:

Opettajan ammatti vaatii semmosta tiettyä humoristista asennetta työntekoon, oppilaisiin ja kaikkiin. Ei kukaan hullu jaksa tätä tehdä, jos ottaa joka tunnin tosissaan tosikkona. (H6)

Työssä jaksamisen yhteydessä tutkimushenkilöt puhuivat myös välitunneista opettajanhuoneessa. Opettajien mielestä tauoilla ja välituntisin on tarpeellista puhua muistakin kuin työhön liittyvistä asioista. Näin työnteko ei ehkä tunnu niin raskaalta, vaan siitä päästään myös hetkeksi irti hektisten oppituntien välissä.

Kyllä musta niinkun, musta ne (vapaat keskustelut) on kivoja välipaloja. Se voi olla aika työlästä puhua välitunnit työasioista. (H4)

Työasioiden yhteydessä opettajanhuoneissa puhutaan paljon myös työn raskaammasta puolesta. Huumori on haastateltujen opettajien mukaan yksi keino purkaa mieltä painavia asioita. Huumorin avulla tällaiset hankalat aiheet voidaan sanoa helpommin ääneen, jolloin ne kutistuvat pienemmiksi.

Mut sit toisaalta niinkun vaikeistakin asioista puhutaan, ja usein niinkun niitten käsitteleminen tulee huumorin kautta. - - Et saattaa tulla itte ihan täristen ja sillei kertoo niinkun, että nyt pännii tosi paljon, ja sit yhtäkkii sille jo nauretaankin, kun joku sanoo siit jotakin hauskaa. (H3)

Myös vaikeiden asioiden jakaminen voidaan nähdä liittyväksi työssä jaksamiseen. Työntekijät voivat työssään paremmin, jos he kykenevät jakamaan toisilleen iloja ja suruja. Työssä jaksamiseen liittyy läheisesti myös sosiaalinen tuki, jonka haastateltavat liittivät osaksi hyvään työskentelyilmapiiriin. Työyhteisö voi tukea

yksilöä koulun arkipäivän työssä tai henkilökohtaiseen elämään liittyvissä vaikeissa asioissa:

Sillon, kun oli nuori, ne oli hyvin kannustavia ne työyhteisöt silloin. (H4)

Tämmösillä vaikeilla asioilla mä tarkoitin just läheisen kuolemaa, avioeroa tai oman lapsen kuolemaa tai tämmösiä tosi isoja kriisejä, niin kyllä se työyhteisö tukee. (H5)

Ensimmäisessä esimerkissä haastattelemamme opettaja korosti työyhteisön sosiaalisen tuen merkitystä erityisesti nuoren opettajan työhön siirtymisessä. Huomionarvoista on, että omassa proseminaaritutkimuksessamme päädyimme samansuuntaiseen johtopäätökseen työyhteisön antaman sosiaalisen tuen merkityksestä noviisiopettajan sosiaalistumisprosessissa. Jälkimmäisessä yllä olevista kommenteista yksi tutkimushenkilöistä määritteli niitä yksityiselämän tilanteita, joissa työyhteisö voi jäsentään tukea. Voi hyvin olla, että kyseinen opettaja on työyhteisössään tai omakohtaisesti kokenut tilanteita, joissa yhteisön sosiaalinen tuki on auttanut jäsentä jaksamaan paremmin. Toisaalta kaikista työyhteisöistä ei kuitenkaan saa tätä kaivattua ja tärkeänä pidettyä tukea. Tätä kuvasi yksi opettajista seuraavasti:

Se oli yks syy, miks mie halusin pois, et siellä ei syntyny semmosta työyhteisötukea, mikä on tosi tärkeätä tai sit mie en malttanu oottaa, et se ois syntyny. (H3)

Työyhteisön antamalla sosiaalisella tuella näyttäisi olevan yhteyttä työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Haastattelemamme opettajat, jotka olivat kokeneet saavansa työyhteisössään tukea työkavereiltaan, viihtyvät työpaikallaan. He kertoivat myös jakavansa kaikenlaisia asioita keskenään. Onkin mahdollista, että voimakkaan sosiaalisen tuen värittämissä yhteisöissä jäsenet myös helpommin jakavat omia henkilökohtaisia asioitaan. Tämä puolestaan vähentää väärinymmärrysten riskiä ja pienentää sitä kautta konfliktien syntymisen mahdollisuutta.



Huumorin ja sosiaalisen tuen ohella kolmantena ilmapiiriä määrittelevänä ilmiönä aineistossamme korostui mielistely. Haastattelemamme opettajat kuvasivat mielistelyä muun muassa seuraavasti:

Oli opettajia, jotka kuunteli, mitä mieltä rehtori on ennen kun antovat oman mielipiteensä esiin, koska halusivat olla rehtorin kanssa samaa mieltä. - - Ja sit jos ei oo virkaa, niin pitää olla mielin kielin, että saisi sen viran. (H4)

Et osa halusi miellyttää rehtoria ja teki töitä illat ja viikonloput ja niin edelleen, ja sit rehtori oli kauheen tyytyväinen. Ja sitten taas osalla oli se, että työ tehdään työajalla, ja on sitten perhe ja vapaa-aika. (H5)

Molemmat esimerkit kuvaavat tilannetta, jossa mielistely on kohdistunut esimieheen. Esimiehen mielistely voi olla merkki siitä, ettei työyhteisössä uskalleta sanoa omaa mielipidettä tai näkemystä ääneen, vaan yritetään miellyttää johtajaa esimerkiksi olemalla hänen kanssaan samaa asioista mieltä. Mielistely saattaa näin ollen olla myös este työyhteisön kehittymiselle. Yhteisö ei voi punnita eri vaihtoehtoja tai toimintamalleja, jos erilaiset mielipiteet tai näkemykset jäävät mielistelyn takia sanomatta.

Mielistely aiheuttaa herkästi myös työyhteisön jakautumista klikkeihin. Klikkiytyminen kuvastaa huonoa ilmapiiriä, minkä vuoksi mielistely voidaan nähdä työyhteisön ilmapiiriä määrittelevänä tekijänä. Esimiehen mielistelyn aiheuttama työyhteisön jakaantuminen näkyy esimerkiksi siinä, että toinen puoli yhteisöstä haluaa olla johtajalle mieliksi ja toinen taas sanoa rehellisesti sen, mitä ajattelee. Tällaista tilannetta kuvasi edellisistä sitaateista ensimmäinen (H4). Työyhteisö jakaantui kahteen klikkiin, joista toinen halusi miellyttää esimiestä, ja toinen ei nähnyt sitä tarpeelliseksi. Kyseisen opettajan mukaan esimiehen mielistelyyn saattavat joutua sortumaan virattomat opettajat tai avustajat. Tällä käyttäytymisellä yrittää mahdollisesti parantaa omaa asemaa yhteisössä. Myös eräs toinen tutkimushenkilöstämme esitti samansuuntaisen ajatuksen jäsenen aseman vaikutuksesta mielistelyyn.

Nuoren ja uuden opettajan asemaan liittyvää, työuransa ensimmäiseltä viikolta mieleen jäänyttä, kokemusta yksi tutkimushenkilöstä kuvasi seuraavasti:

Tunsi olevansa jotenkin niinkun erikoislaatusta, kun on niin nuori ja opettaja. (H4)

Kommentin voidaan katsoa liittyvän laajemmin toisen arvostamiseen ja hyväksymiseen. Myös neljä muuta tutkimushenkilöä nostivat esiin työilmapiirin sekä hyväksymisen ja arvostamisen välisen yhteyden. Erään tutkimukseemme osallistuneen opettajan mielestä hyväksyminen voidaan nähdä erilaisten näkemysten hyväksymisenä:

Semmonen avoimuus ja hyväksyntä. Voitas olla eri mieltä asioista ja kokeilla eri asioita. (H4)

Yksi haastateltavista opettajista kiteytti puolestaan hyväksymisen näin:

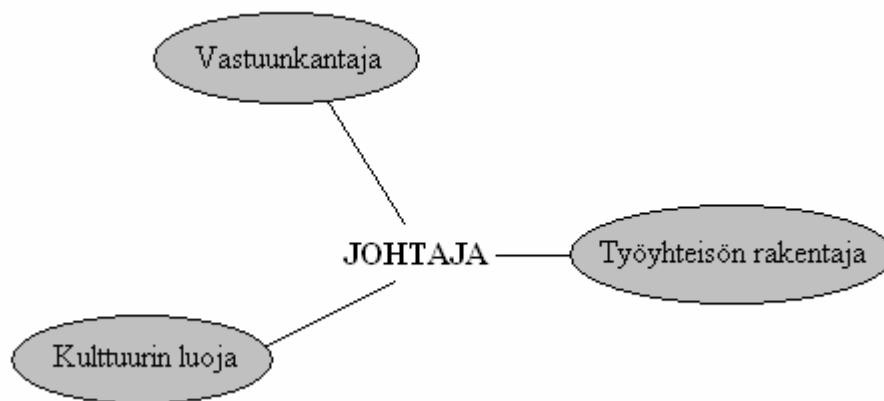
Jos hyväksyy itensä sellasena kun on, hyväksyy myös toiset sellasena kun on. Se on se minun kultanen sääntö, ja ainakin tähän mennessä se on pelannu hirveen hyvin. Mulla on omat virheet ja toisella on omat virheet, mutta ne on hyväksyttävä. (H6)

Edellisissä kommentteissa haastattelemamme opettajat yhdistävät erilaisuuden hyväksymisen osaksi työyhteisön ilmapiiriä. Hyvässä ilmapiirissä työntekijät voivat olla keskenään erimieltä ilman turhia riitoja. Hyväksyminen voidaan nähdä tärkeänä työntekoa edistävänä tekijänä, joka tiivistää ja rikastuttaa yhteisöä. Toisaalta kuitenkin, jos monipuolisuutta ei osata oikein hyödyntää, se voidaan kokea myös taakaksi.

Tutkimuksessamme hyvän työskentelyilmapiirin tunnuspiirteeksi korostui siis huumori, jonka kautta työyhteisön jäsenet voivat välittää toisilleen sosiaalista tukea. Sekä huumorilla että sosiaalisella tuella näyttäisi olevan merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen ja työpaikalla viihtymiseen. Näiden lisäksi hyvän ilmapiirin tunnuspiirteiksi nousivat myös työkavereiden hyväksyminen ja erilaisuuden arvostaminen. Vastaavasti mielistely on ilmiö, joka kuvastaa kielteistä ilmapiiriä.

### 5.3.2 Johtajan rooli työyhteisössä

Ilmapiirin ohella tutkimushenkilöt kuvasivat työyhteisön toimivuutta johtamisen ja johtajan kautta. Tutkimushenkilöt käsitelivät tässä yhteydessä kulttuurin ja työyhteisön muodostumista sekä vastuun kantamista. Tämän pohjalta nimesimme johtamisen ulottuvuudet ja johtajan tehtävät erilaisten roolien kautta kulttuurin luojaksi, työyhteisön rakentajaksi ja vastuunkantajaksi (kuvio 8). Näitä rooleja käsittelemme tarkemmin tässä luvussa.



KUVIO 8. Johtajan roolit työyhteisössä

Koulun rehtorilla ja johtajalla näyttäisi aineistomme pohjalta olevan erittäin suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen. Tämän totesi suoraan suurin osa tutkimushenkilöistä johtajan merkitystä kysyttäessä:

Kyl se johtaja on aika isossa asemassa. Et se saa niinkun sen systeemin pyörimään. (H1)

Sillä on tosi suuri merkitys. Mie näen - - et se on aina vähän enempi sen talon hengen luoja kun tavalliset. (H3)

Minust se on erittäin tärkeä, et mun mielestä se esimies luo sen kulttuurin. (H5)

Kyllä sen työnjohtajuuden merkitys on siinä iso. (H6)

Ensimmäisen kommentin perusteella näyttää siltä, että työntekijät tarvitsevat johtajaa erityisesti organisoimaan työtä ja työyhteisöä johdonmukaisesti. Myös muut haastattelemamme henkilöt antoivat johtajan roolille erilaisia merkityksiä, joista yllä olevissa kommentteissa näkyy vahvana koulukulttuurin ja ilmapiirin luominen. Koska tutkimushenkilöt pitivät tätä tärkeänä, voidaan ajatella, että he katsovat sen myönteiseksi ilmiöksi. Tällä haetaan turvaa ja luottamusta siihen, että joku on kaikesta vastuussa ja toimii työntekijöiden taustalla. Johtajan merkityksestä puhuessaan eräs haastateltavista yhdisti sen työyhteisön kokoon:

Sillä on yllättävän suuri merkitys. Varsinkin, mitä isompi koulu on, sitä suurempi merkitys sillä on. (H4)

Tämän näkemyksen taustalla voisi olla se, että pienemmissä kouluissa työ on vielä suurempia kouluja enemmän tiimityötä. Suuremmissa kouluissa rehtorin asema on selvempi, ja hänen työtehtävänsä poikkeavat vielä suuremmin opettajien työnkuvasta.

Toiseksi tärkeäksi koulun johtajaan yhdistetyksi asiaksi aineistostamme nousi työyhteisön muodostaminen, jota itse nimitämme rakentajan rooliksi. Seuraavista esimerkeistä käy ilmi, kuinka haastateltavat kuvasivat eri johtajien tapoja toimia ja johtaa yhteisöä:

Et mejän pomo omalla tämmösellä tyylillä luo tähän taloon sellasen tietyn ilmapiirin, et se on ihan loistava juttu. (H3)

Kyl johtajan pitää pystyy pitämään se homma sillä tavalla hanskassa, et tavallaan piilo-ohjaa sitä työyhteisöä. - - Meijän johtaja on tyyppinä semmonen, et siitä vois jonkuu ”ihana johtaja-kirjan” kirjottaa. (H1)

Onhan se hirveesti rehtorista kiinni, että millanen kulttuuri muodostuu. (H4)

Se (rehtori) suosii aina tiettyjen opettajien ehdotuksia ja päästää ne läpi, että se on mun mielestä menny just silleen että esimies on antanu sen tilanteen mennä. (H2)

Edellisistä kommenteista näkyy hyvin se, mitä tutkimushenkilöt pitävät hyvän johtajan ominaisuuksia. Toisen kommentin antaneelle opettajalle johtajan tärkeä tehtävä näyttäisi olevan laajemmin jämäkkyys, jonka avulla johtaja luotsaa työyhteisöään haluamaansa suuntaan. Viimeisessä kommentissa tutkittava puolestaan korostaa johtajan tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Työyhteisön rakentajan rooliin näyttäisi liittyvän läheisesti johtajien erilaiset toimintatavat sekä johtamistyyli. Koulun ja työyhteisön johtaja voi omalla käyttäytymisellään joko edistää yhteisön kiinteyttä tai jakaa yhteisöä osiin. Hän toimii esimerkkinä opettajille muun muassa siinä, kuinka kyseisessä työyhteisössä toimitaan.

Työyhteisökulttuurin rakentamisen lisäksi johtaja on konkreettisesti osallisena myös työyhteisön kokoamisessa muun muassa opettajavalintojen kautta. Hän voi joko etsiä yhteisönsä tietynlaisia henkilöitä tai pyrkiä tekemään yhteisöstään monipuolisen valitsemalla sinne mahdollisimman erilaisia taitoja hallitsevia henkilöitä:

Kaikilla oli ne vahvuudet, ja silloin se toimii parhaalla mahdollisella tavalla. (H3)

Tietysti työyhteisössä on erilaisia ihmisiä. On niitä hiljaisia seurailijoita ja sit on näitä, jotka toimii reippaasti ja tarttuu niinkun tekemisiin. - - Siellä on tasapuolisesti niinkun kaikkee, että se toimii se systeemi. (H1)

Eräs koulun johtajana toiminut haastattelemamme opettaja kuvasi opettajavalintoja näin:

Tälläsillä erilaisilla opettajien vahvuuksilla me voitiin tehdä työjärjestys sillä lailla et mää olin joskus ykskakkosella ja ykskakkosen ope piti esim. viiskuutosella kuvaamataitoo. (H6)

Parhaimmillaan työyhteisö näyttäisi rakentuvan monipuolisesta osaamisesta sekä erilaisista, mutta kuitenkin samanlaiset perusarvot omistavista, persoonista:

Myö ollaan persoonina erilaisia, mut meillä on loppujen lopuks aika lähellä ne näkemykset opetuksesta ja koulun kehittämisestä ja tämmösistä linjoista. - - Jos ne ajatukset olis viel tosi kaukana toisistaan, niin sehän ois ihan eri tilanne. (H3)

Johtajuus tuo mukanaan vastuuta (Kaivola 2003 & Voutilainen ym. 1990). Vastuunkantaminen voi liittyä läheisesti esimerkiksi turvallisuuden tunteen ylläpitämiseen yhteisössä. Eräs johtajana toiminut opettaja muistutti tästä rehtorin suuresta vastuusta seuraavasti:

Onhan siinä vastuu aina. Sulla on vastuu koko hemmetin helahoidosta, rakennuksista ja lämmityksistä, kuluista ja hankinnoista ja rahankäytöstä. Tavallaan se kaikki on sinun takapuoles alla. - - Iso paketti. (H6)

Jos kaikki se johtaminen ois rehtorin vastuulla, - - sillä loppus kellosta tunnit. Siellä (pienessä työyhteisössä) näkee, että opettajat ottaa vastuuta ihan eri tavalla. Jaetaan sitä työtä ja päätetään asioista ihan eri tavalla yhdessä. (H4)

Kommenteista näkyy hyvin se, että vastuu voi olla joissakin tapauksissa raskas kannettava, riippuen todennäköisimmin koulun koosta. Vastuu ei ainoastaan koske työyhteisön johtamista, vaan koko koulun johtamista ja hallinnoimista, mikä kasvattaa vastuunkantajan taakkaa entisestään. Toimivassa työyhteisössä avainasemassa näyttäisikin olevan vastuunjakaminen ja siihen liittyen myös rehtorin luottamus työntekijöihinsä.

Työyhteisön koko vaikuttaa huomattavasti vastuun jakamisen ohella myös moneen muuhun seikkaan. Tätä käsittelemme seuraavassa alaluvussa.

### **5.3.3 Työyhteisön koko**

Haastattelemamme henkilöt puhuivat yhteistyöstä, työyhteisön jakaantumisesta eli klikkiytymisestä sekä yhteisön joustavuudesta (kuvio 9). Tutkimushenkilöt käsittelevät systemaattisesti näiden teemojen yhteydessä myös koulun ja työyhteisön kokoa. Merkittävää oli, että yhteistyö, klikkiytyminen sekä joustavuus näyttäisivät esiintyvän erilaisina koulun koosta riippuen. Koko on siis mahdollisesti merkittävä tekijä konfliktin synnyn taustalla vaikuttavia tekijöitä pohdittaessa.



KUVIO 9. Työyhteisön koko toimivuuden osatekijänä

Kuviossa 9 työyhteisön koko on esitetty jäsenten välisen yhteistyön määrään sekä laatuun vaikuttavana tekijänä. Myös jäsenten välinen joustavuus sekä työyhteisön klikkiytyminen ovat yhdistetty työyhteisön kokoon sillä perusteella, että suuri yhteisö toimii näiden ilmiöiden osalta eri tavoin kuin pieni. Yhteistyötä edistävästä tekijöistä tutkimuksessamme korostuivat eniten työkaverin tunteminen ja toimivat henkilökemiat. Viisi kuudesta haastateltavasta näki työpaikan ulkopuolella vietetyn yhteisen ajan merkittävänä tekijänä toiseen tutustumisessa. Yhteistyötä helpottavaa työkaverin tuntemista haastateltavat kuvasivat seuraavasti yhteisön vapaa-ajanvieton kautta:

Mie nään niinkun hirveen tärkeenä sen, että opettajat on tekemisissä vapaa-aikanaankin. - - Muutaman kerran lukuvuodessa on tämmösiä vapaamuotisia tilaisuuksia. - - Mut ei se (jos ei tunne työkaveria) este tietenkään oo, mut se vaan niinkun ehkä hidastaa sitä yhteistyön tekemistä tai sit se on pinnallisempaa, et jos niinkun pitää varoo ja tunnustella koko ajan. (H1)

Jos on niin hyviä kavereita, et voi vapaa-aikanakii mennä ja touhuta - - onhan se aina helpompaa, koska sen tuntee sen toisen. (H6)

Mä nään aika tärkeänä sen, että niinkun lähetään vaikka jonnekin melomaan yhdessä tai tekemään jotain koulun ulkopuolelle. Ne nostattaa myös sitä yhteishenkee ja yhteenkuuluvuutta. (H4)

Tärkeänä vapaa-ajantoiminnassa tutkimushenkilöt näyttäisivät pitävän yhteistä vapaamuotoista tekemistä. Viimeisen kommentin antanut opettaja nostaa esiin työkavereiden tuntemisen lisäksi myös vapaa-ajan tekemisen vaikutuksen yhteisön ryhmähengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen nostattamiseen ja ylläpitämiseen. Vapaa-ajantoiminnan yhteydessä haastattelemamme henkilöt korostivat, että pienessä yhteisössä työntekijöitä on vähemmän, ja he tutustuvat helpommin toisiinsa. Tämän taustalla vaikuttaa muun muassa se, että isommalle porukalle on vaikeampi järjestää yhteisiä vapaa-ajantapahtumia ja yhteistä tekemistä:

Mä oon ollu aika pienissä yksiköissä töissä - - Siinä tapahtuu sitä, että ihmiset tuntee aika henkilökohtasesti toisensa. (H5)

Kaikkien haastattelemiemme opettajien mukaan pienemmissä yhteisöissä tehdään isoja yhteisöjä enemmän yhteistyötä. Tätä voidaan selittää muun muassa sillä, että suurempien koulujen opettajilla on keskenään vähemmän yhteistä. Yhteistyötä lisää esimerkiksi se, että opettajat tuntevat toisensa myös henkilökohtaisesti, jolloin osataan hyödyntää jokaisen vahvuudet ja tiedostaa heikkoudet.

Neljä kuudesta haastateltavasta puhui yhteistyön yhteydessä henkilökemioista. Henkilökemioiden toimivuus luo hyvän pohjan yhteistyölle ja edistää myös perustehtävän hoitamista. Työnteko on miellyttävää, kun henkilökemiat toimivat. Henkilökemioiden ja koulun koon yhteyttä kaksi haastateltavista kuvasi seuraavasti:

Mut pienessä talossa se on tosi ratkasevaa, et kaikilla on hyvä olo ja kaikki voi olla siellä. (H5)

Isossa koulussa, niin mä näkisin etuna sen, että siellä on niin monenlaisia ihmisiä, jos kaikki ei tuu keskenään niin kauheen hyvin



toimeen, niin se ei näy niin äkkiä. Se ei pilaa sitä yhteisöä niin äkkiä kun pienessä koulussa. (H4)

Henkilökemioiden toimivuus näyttäisi olevan tärkeää kaikenkokoisissa yhteisöissä, mutta vielä enemmän niiden merkitys korostuu pienissä kouluissa. Pienissä, eli alle kymmenen työntekijän, yhteisöissä henkilökemioiden toimimattomuudella voi olla hyvin negatiivisia seurauksia. Vastaavasti myös positiiviset seuraukset korostuvat, jos kyseessä on pieni työyhteisö. Seuraavissa esimerkeissä tulee ilmi henkilökemioiden toimivuuden myönteiset ja kielteiset puolet:

Joittekin kans on hirveen helppo olla. (H3)

Jos se sattuu hyvä tiimi, ni se on kyllä nautinnollista sillon. Siinä luottaa toiseen, eikä tarvii kellekkään sanoo mitää. Se sovitaan, että näin tehään, ja se riittää. - - Onhan se, että mikä työpaikka tahansa, kun ei kemiat pelaa, ni ne ei pelaa. Ei sille maha mitään. (H6)

Et ne voi olla ihan, et pieni koulu voi olla taivas, mut se voi olla helveti. (H2)

Kahden haastattelemamme opettajan mukaan pieni koulu muistuttaa suurta koulua enemmän perheyhteisöä. Pienillä kouluilla on hyvin tavallista, että johtajan puoliso työskentelee samassa yhteisössä koulun johtajan kanssa. Vaikka pariskunta pystyisikin pitämään työ- ja yksityiselämänsä asiat ja roolit erillään, eivät muut yhteisön jäsenet välttämättä osaa nähdä asiaa kuitenkaan näin. Pariskunta samassa työyhteisössä saattaa esimerkiksi rajoittaa ja hankaloittaa yhteisön toimintaa (vrt. Himberg 1996). Kaksi tutkimukseemme osallistuneista opettajista oli työskennellyt pienessä kouluyhteisössä, jossa oli pariskunta. Toinen opettajista oli itse ollut vaimonsa kanssa samalla koululla sekä toiminut koulun johtajana, ja toinen opettajista oli ollut niin sanottu yhteisön kolmas opettaja. Nämä tapaukset ovat luonnollisesti eri yhteisöistä. Kyseisten opettajien mukaan parisuhde ja kotiasiat näkyvät väistämättä koulun arjessa. Haastattelemamme niin sanottu kolmas osapuoli oli esimerkiksi kokenut, että kouluun liittyvistä asioista päätetään pariskunnan kotisohvalla. Seuraava esimerkki kuvaa opettajapariskunnan ensimmäistä työpaikkaa:

Se oli tavallaan sellanen perheyhteisö, kun vaimon kanssa tehtiin ja kaksopettajainen koulu, ni ei siinä oikein vieraita henkilöitä ollu ku se keittäjä-siivooja-talonmies-vahtimestari. (H6)

Suurissa työyhteisöissä käytännönasioiden hoitaminen on pientä yhteisöä hankalampaa. Tämä kävi ilmi tutkimushenkilöiden kuvatessa työyhteisön toimivuutta joustavuuden kautta. Työkavereiden välinen joustavuus, jonka jokainen haastateltava jollain tavalla mainitsi, nähtiin työtä edistävänä sekä konflikteja ehkäisevänä tekijänä. Joustavuutta lisää muun muassa se, että henkilöt omine erityisaloineen täydentävät toisiaan. Työntekijöiden liika keskinäinen samankaltaisuus on uhka esimerkiksi työyhteisön tehokkaalle toiminnalle (Pässilä & Niinikuru 1993). Työyhteisön koko näyttäisi olevan ensisijainen joustavuuteen vaikuttava tekijä. Pienessä yhteisössä esimerkiksi käytännön muutoksia voidaan tehdä helpommin kuin suuressa organisaatiossa, koska asiaan vaikuttavia tekijöitä on vähemmän. Tästä joustavuudesta puhui eräs opettaja pienen koulun osalta seuraavasti:

Ja just tämmönen joustavuus (kyläkouluissa), mitä siinä koulupäivän aikana tehdään, se on mun mielestä semmonen, mikä niinkun näkyy siinä kaikessa koulun hengessä. - - Voidaan tehdä asioita joustavasti yhdessä. (H4)

Pienen kouluyhteisön etuja näyttää olevan mahdotonta kiistää. Kuitenkin myös suurella työyhteisöllä on omat etunsa. Suuren koulun hyvänä puolena haastateltavat yleisesti pitivät monipuolista osaamista sekä yhteissuunnittelua ja ideoiden jakamisen mahdollisuutta:

Siellä (iso koulu) on kollegoita on niin paljon. Se kollegan apu. Ja missä se tulee niinkun kaikista konkreettisimmin esiin, niin on nää juhlat, ihan yksinkertaisesti. - - Ja sit toinen juttu tämmönen, jos on luokkapari - - niin sitten niitten välinen yhteistyö. Sillon voidaan niinkun suunnitteluvastuuta jakaa aika paljon. (H4)

Sit ne on projektiluontosii juttuja, jos tehään (yhteistyötä). (H3)

Ison koulun ongelmana voidaan kuitenkin nähdä työyhteisön jakautuminen pienempiin ryhmittymiin. Suuremman, yli kymmenen hengen, ryhmän klikkiytyminen sekä pienempiin osaryhmiin jakautuminen on yleistä (vrt. Juuti 2006).

Sit jos talo on riittävän iso, niin mä luulen, et sit vois hakeutua tietynlaisiin kuppikuntiin. Sitten jos henkilökemiat ei osu yhteen, niin sitten vois hakeutua vähän kauemmaks tietyistä ihmisistä. (H5)

Niin siellähän (isossa koulussa) voi niinkun eristäytyä ja pysyä omassa luokassaan. Ei mee opettajanhuoneeseen. (H6)

Työyhteisön jakautumista ei kuitenkaan voida pitää täysin kielteisenä ilmiönä, mikä näkyy myös edellisistä kommentteista. Suuri työyhteisö voi tarjota näiden kahden tutkittavan mukaan mahdollisuuden ottaa etäisyyttä vaikuttamatta liikaa kielteisesti yhteisön toimintaan. Muut haastattelemistamme henkilöistä kuitenkin kuvasivat työyhteisön klikkiytymistä enemmän kielteisestä, ja ehkä myös perinteisemmästä, näkökulmasta:

Nää työyhteisöthän on hirveen hedelmällisii sellaselle, että on niinkun pikku porukoita, jotka supisee keskenään näkemyksiänsä tietystä asiasta, ja ne rupee yhtäkkiä olee jotenkin toistensa kans ristiriidassa, et ne näkemykset. Et semmosta miust tulee hirveesti. (H3)

Tuolla on vähän sitä sellasta meininkiä, että sipistään niissä omissa kuppikunnissaan, ja sit kun joku rohkenee sanoo ääneen, ni sit kaikki muut vaikenee. (H1)

Tietysti semmosia kuppikuntia tuli jonkun verrankii, mut sellasia selkeitä, et jotakin ois ruettu syrjimään tai ihmisten välille ois tullu riitaa, ni ei sellasia. (H5)

No sitten taas, jos on hirveen tämmönen, että on ihan bestiksiä, niin se sitten taas aiheuttaa kuppikuntasuuksia aika helposti. (H4)

Yllä olevista kommenteista näkyy hyvin se, että klikkiytyminen voi negatiivisena ilmiönä helposti johtaa ristiriitoihin. Muutama opettaja kuvasi klikkiytymistä opettajankokouksissa syntyvänä ilmiönä. Oleellista tässä näyttää olevan, millaisiksi tilanteiksi opettajankokoukset työyhteisössä mielletään:

Et siihen asti kokoukset oli ollu aina semmosia, et kun nähtiin opettajan huoneen seinällä, et opettajakokous, niin kaikki - - niinkun lähti keksimään tekosyitä, et kenellä oli kampaaja ja kenellä oli mitäkin. (H1)

Opettajankokoukset on aika kauheita. Asioiden sopiminen kokouksissa voi olla tosi tuskasta. (H4)

Suurten yhteisöjen yhteiskeskustelut voivat mahdollisesti edesauttaa yhteisön klikkiytymistä ja kuppikuntien syntymistä tällaisella vastakkainasettelulla. Suurissa yhteisöissä vahvoilla mielipide-eroilla on taipumusta saada yhteisö jakautumaan. (Järvinen 2001, 43.) Tämä ilmiö näkyy omassa tutkimuksessamme siinä, että opettajankokoukset ovat paikkoja, joissa tilanteet saattavat helposti kärjistyä ja synnyttää ristiriitoja.

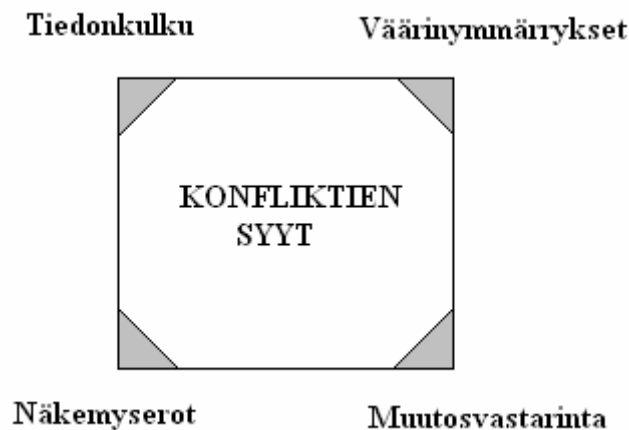
#### **5.4 Missä syy?**

Kolmantena tutkimusongelmanamme oli selvittää konflikteja aiheuttavia syitä koulun työyhteisössä. Tutkimuksemme teoreettisessa viitekehyksessä jaottelimme keskeisimmät työyhteisöissä esiintyvät ristiriitojen syyt kolmeen kategoriaan: 1) ihmissuhdeongelmat, 2) työn tekemisen ongelmat ja 3) kommunikoinnin ongelmat. Ihmissuhdeongelmat jakaantuvat edelleen erilaisuudesta ja henkilökemiasta aiheutuviin ristiriitoihin. Työn tekemisen ongelmat voidaan jaotella tiedonkulun ongelmiin, muutokseen, tavoitteiden erilaisuuteen tai näkemuseroihin. Kolmas ryhmä, eli kommunikoinnin ongelmat, jakaantuu vuorovaikutustilanteissa syntyviin väärinymmärryksiin ja tietämättömyyteen (vrt. Terve työyhteisö 1994).

Kuten liitteessä 4 olevasta taulukosta 2 nähdään, kuudessa tapausesimerkissä konfliktiin johtaneet syyt liittyvät selvästi työn tekemisen ongelmiin, eli tiedonkulkuun, käytännön asioihin, näkemuseroihin ja muutokseen. Lisäksi

tapausesimerkissä 9 toisena merkittävänä syynä ovat käytännönasiat. Käytännönasioilla tarkoitetaan tässä koulun arkisia ja jokapäiväisiä toimintoja, kuten ihmisten välistä joustavuutta ja työn organisointia. Näkemyserot puolestaan merkitsevät erimielisyyttä asioiden hoitamisessa tai tavoitteissa. Työn tekemisen ongelmien ohella aineistossamme korostuivat kommunikoinninongelmat lähinnä väärinymmärrysten muodossa. Vain yhden tapausesimerkin alkuperäinen syy on ihmisten välinen henkilökemia. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Vartia ym. 2004).

Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme yksityiskohtaisemmin tutkimuksessamme ilmenneitä konfliktien merkittävimpiä syitä. Olemme koonneet tiivistetysti käsiteltävät asiat, joita ovat tiedonkulku, väärinymmärrykset, muutosvastarinta ja näkemyserot, kuvioon 10.

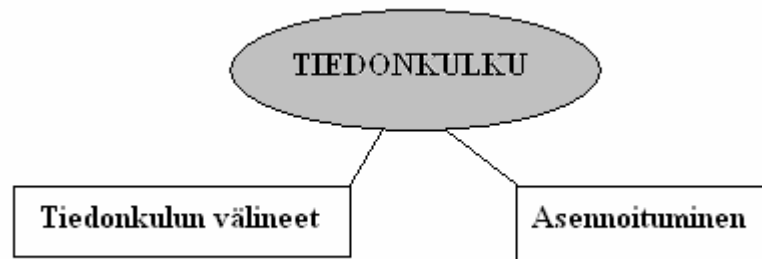


KUVIO 10. Konfliktien keskeisimmät syyt

#### 5.4.1 Tiedonkulku

Selvimmän omassa aineistossamme näkyvät työn tekemisen ongelmat, joiden on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan useimpien ristiriitojen taustalla (Lahtinen ym. 2002; Isokorpi 2006). Näistä tiedonkulku nousi yhdeksi merkittäväksi konflikteja aiheuttavaksi tekijäksi. Tiedonkulku voidaan edelleen jakaa tiedonkulun välineisiin ja ihmisten asennoitumiseen. Tiedonkulun välineinä koulun tapauksessa toimivat muun muassa ilmoitustaulu, sähköposti ja puhelin. Asennoituminen

puolestaan liittyy ihmisten suhtautumiseen tiedottamista kohtaan. Jos yhteisön jäsenillä ole motivaatiota asioiden tiedottamiseen, ei siihen silloin yleensä tarpeeksi panosteta. Nämä tiedonkulun osatekijät on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Tiedonkulku konfliktien syynä

Yksi haastattemistamme henkilöistä kuvasi koko työyhteisöä koskevaa tiedonkulunongelmaa. Aluksi tilanne ei uuden opettajan silmin näyttänyt vakavalta:

Ei myö tietenkään siinä vaiheessa osattu uskoa kun inhimilliseen erehdykseen ja siihen, et myö oltiin niin uusia, et meidän sähköpostia ei kenties ollu noteerattu mihinkään tämmöseen postituslistaan tai muuta.  
(H1)

Tilanteen jatkuessa kyseisen opettajan tulkinta asiasta oli se, että taustalla vaikuttivat ihmissuhdeasiat. Asianomaiset kokivat tiedottamisen ongelmat asennoitumiskysymyksenä, välinpitämättömyytenä ja työn arvostamisen puutteena tiedonkulunvälineiden sijaan:

Kyl se on ihmisestä kiinni, jonka vastuulla se tiedottaminen on. Kukaan ei oo meistä kiinnostunu ja myökään ei oltu kenestäkään loppujen lopuks kiinnostuneita. - - Mut ei meitä koskaan otettu kuuleviin korviin. - - Kyllähän se inhotti, siis huomata olevansa ihan sama oot sie töissä vai et. Sillä ei ollu niiku mitään merkitystä. (H1)

Edellä kuvatussa tapauksessa oli kyseessä useaan eri pisteeseen jaettu työyhteisö, joten on myös mahdollista, että jopa fyysiset tiedonkulunvälineet aiheuttivat ongelmia. Vaikka tiedonkulunongelmat nähtiin edellä esitettyyn tapaan

asenneongelmina, ehdotettiin tiedonkulun ongelmien ratkaisuksi kuitenkin fyysisten tiedotuskanavien ja -keinojen kehittämistä. Näyttääkin siltä, että todellinen ongelma saatetaan tiedostaa, mutta asian ratkaisemiseen ei osata etsiä oikeanlaisia välineitä:

Jokaisella on työnantajan antamat ilmaiset sähköpostit, jonka työntekijä on velvollinen lukemaan päivittäin. Ei ole iso homma, jos alakoulun opettajat keskenään saavat tiedon sähköpostin välityksellä, että siihen listaan lisätään kaks tai neljä osotetta. (H1)

Jos jotain sovitaan, ni siitä pitäis jonkuu heti tulla kertomaan meille tai myö sanottiin, että kännykkä, joka ois avustajien huoneessa, joka ois siellä yleisesti, johon vois sieltä ylhäältä aina soittaa, et nyt hei meillä ois täällä semmonen juttu, että ehtiskö joku sieltä käymään. (H2)

Eräällä opettajalla oli eri työyhteisöistä useita erilaisia kokemuksia tiedonkulun toimivuudesta, ja hänen oli helppo vertailla erilaisia käytänteitä keskenään. Kyseisen opettajan kertomassa esimerkissä näyttää sekä ihmisten asenne että tiedotusvälineet olevan kunnossa. Seuraava esimerkki kuvastaa siis hyvää ja toimivaa tiedottamista:

Meillä, jos joku ei pääse, ni hyvin on pidetty ajan tasalla, että mitä on tapahtunu. (H1)

Hyvänä tiedonkulkuna tutkittavat pitivät sitä, että arkipäiväisistä asioista tiedotetaan ajoissa, ja kaikki asianosaiset saavat tiedon päätetyistä asioista tai tapahtuneista muutoksista hyvissä ajoin. Toimivassa tiedonkulussa näyttääkin olevan tärkeää se, että asiat laitetaan välittömästi eteenpäin. Tässä auttavat muun muassa yhdessä sovitut selkeät pelisäännöt esimerkiksi siitä, kuka tiedottamisen hoitaa. Tiedottamisen ongelma näyttäisi olevan erityisen merkittävä ja näkyvä suurissa työyhteisöissä, joissa jäsenmäärä voi olla hyvinkin iso ja työpisteitä voi olla useita. Tällaisessa yhteisössä jäsenet eivät luonnostaan ole niin paljoa tekemisissä toistensa kanssa, joten tiedottaminen täytyy olla erityisen tiedostettua. Työyhteisön koko ei kuitenkaan selitä kaikkia tiedonkulun ongelmia, sillä muun muassa nykytekniikka mahdollistaa tehokkaan viestinnän reaaliajassa. Ongelmana voikin siis olla ihmisten asennoituminen ja välinpitämättömyys tiedottamista kohtaan. Voidaankin todeta, että

perimmäiset syyt huonoon tiedottamiseen monissa tapauksissa juontavat juurensa huonoista ihmissuhteista.

### 5.4.2 Väärinymmärrykset

Työyhteisön tiedonkulun ongelmilla voi olla suuria kielteisiä seurauksia. Ne eivät ainoastaan vaikeuta työtä, vaan vähentävät myös yhteistyötä sekä koulun työyhteisön jäsenten työssä viihtymistä. Samaan tulokseen ovat päätyneet myös eräät muut tukijat (vrt. Himberg & Jauhiainen 1998). Huonosta tiedonkulusta kertoivat muutammat haastattelemamme henkilöt:

Et kun mie mietin sitä edellistä työyhteisöä, joka oli iso, saatto olla tiedonkulussakin todellakin puutteita ja tuli näit väärinkäsityksiä ja väärinymmärryksiä, ja miten tää homma hoidetaan. (H3)

Mut sit tää tiedonkulku niinkun opettajillakin. Niin se on, että kun ne tietyt opettaja juttelee, niin voi tulla epäselvyyksiä. (H2)

Työn tekemisen ongelmat ja nimenomaan tiedonkulun vaikeudet yhdistetään usein myös kommunikoinnin ongelmiin, kuten väärinymmärryksiin. Neljä kuudesta haastateltavasta painotti erityisesti sitä, että kouluarjen ristiriitatilanteet syntyvät usein käytännön asioihin liittyvistä pienistä väärinymmärryksistä ja -käsityksistä:

Ne on kaikki sellasii jollain tavalla pikkusen väärinkäsityksistä syntyneitä. Tai sellasii asioita, jotka on niinkun paisunu erilaisista tulkinnoista. (H3)

Oisko ollu sitten väärinkäsitystä puolin ja toisin. Toinen oletti toisen tekevän toisin. Kaks henkilöä olettaa, niin, et sekasinhan se menee. (H6)

Moni varmaan olettaa, että toi sanoo, jos me tälleen vaikka puhuttais. - -  
No molemmat sit varmaan olettaa, et jompikumpi niistä kertoo. (H2)

Väärinymmärrysten taustalla näyttäisi olevan oletamus siitä, miten toinen toimii tai reagoi. Tässä voi olla kyse laajemmin tiedonkulun vajeesta ja tietämättömyydestä



(vrt. Misteil 1999). Konfliktit lähtevät herkästi liikkeelle siitä, ettei asioista ole keskusteltu riittävästi, tai toista osapuolta ei ole informoitu tarpeeksi (vrt. Hämäläinen & Sava 1989). Tilanne voi esimerkiksi olla seuraavien esimerkkitapausten luonteinen:

Jos on vähän huonosti annettu ohjeet. - - Että ne ohjeet on epäselviä ja ne on annettu kiireessä. Niistä tulee joku ristiriita ja sitten siitä tulee hirvee haloo. - - Tai sit, että on sattunu joku asia ja joku on kertonu sen ja sit se menee korvalta toiselle ja sit se menee ihan vääräks se asia. (H2)

Et just siinä tämmönen kommunikoinnin puute aiheutti sen, että myö ihan täydellisesti ymmärrettiin toisemme väärin, kun ei tietty taustoja. (H3)

Tiedonkulun ongelmista syntyvä kommunikoinnin puute näyttää aiheuttavan tietämättömyyttä, mikä helposti johtaa väärinymmärryksiin ja sitä kautta vaikeisiin ihmisten välisiin konflikteihin. Kyse on kuitenkin alun perin ollut työn tekemisen, tässä tapauksessa juuri tiedonkulun, ongelmasta. Konfliktien syyt voidaan näin ollen nähdä olevan tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Tätä yhteyttä olemme pyrkineet kuvaamaan kuvion 12 avulla.



KUVIO 12. Konfliktien syiden suhde toisiinsa

Selkeimmin väärinymmärryksiä selittäväksi tekijäksi aineistostamme nousi henkilökohtaiset asiat ja niiden jakaminen työyhteisössä:

Ja kummallakin oli tietynlainen elämäntilanne, et se on niinkun väkisinkin tässä työssä mukana se, se muu elämä. Kummallakin oli iso

asia, toisella oli parisuhteessa ja toisella oli kuollut perheenjäsenen aika lähellä.

- - Siinä niinkun törmäs kaks henkilökohtasta isoo asiaa, jossa kumpikin varmaan oletti, että toinen tulis vähän vastaan ja ymmärtäis. (H3)

Mä luulen, että varmaan niitten (opettajien) henk. koht. elämätkin varmaan siihen vaikuttaa. (H2)

Se johtuu nyt tietysti ihan perhesyistä. - - Ja sit kotona, kun se ei sujunu, niin ei se oikein tahtonu sujua töissäkään. (vaimo samassa yhteisössä) - - Et se oli aika ikävää aikaa. Ymmärrettävistä syistä. (H6)

Kommenteista käy selvästi ilmi henkilökohtaisten asioiden ja elämäntilanteiden merkitys työyhteisössä ilmenevien konfliktien synnylle. Henkilökohtaiset asiat heijastuvat väistämättä työyhteisöön. Vaikeat elämäntilanteet, kuten läheisen ihmisen sairaus, kuolema tai oma avioeroprosessi, heijastuvat myös käyttäytymiseen työpaikalla. Tästä syystä haastattemistamme henkilöistä neljä näki tärkeänä myös henkilökohtaisista asioista puhumisen työpaikalla. Näin välttyttäisiin siis turhilta väärinkäsityksiltä ja virhetulkinnoilta:

Musta se on ihan tervettä puida niitä, mitä sille ihmiselle kuuluu ja missä hän on menossa. (H5)

Miusta täällä tekee kaikki niin, et jos joltain läheinen on tosi sairas tai muuten on tapahtunu jotain, ni sen pystyy sanomaan ja miusta tuntuu, et kaikki on sitä mieltä, et sen voi sanoo. (H3)

Ja sitten jos varsinkin näitä konfliktitilanteita tulee, et jos sie niinkun tiität, mitä sen elämässä on muuta, niin siun on niinkun helpompi ymmärtää asioita. Niinkun syitä ja seurauksia. (H1)

Onhan se paljon helpompaa puolin ja toisin (kun toisen tuntee), olkoon ne sitten ongelmia tai ei. (H6)

Tutkimushenkilöt esittivät kuitenkin eriäviä mielipiteitä siitä, missä määrin henkilökohtaisia asioita on tuotava työyhteisössä julki:

Toiset kokee sen taas sit kauheena asiana, et ei halua sitten paljastaa ittestänsä mittään toisille. Et se pitää vaan niinkun hyväksyä. - - Ja sit on niinkun ihmisiä, jotka ei halua kertoa omasta elämästä. (H1)

Mut sit taas miulle se ois riittävä, et mie antasin toisille tavallaan tiedon niistä ydinasioista, et jos työ nyt pikkasen otatte nää huomioon, ni työ ehkä ymmärrätte miun tilannetta vähän paremmin ja ehkä katotte muutamaa asiaa sormien läpi, et jos mie en oo niin mukana kaikessa. (H3)

Ja tietysti ne, jotka on kauemmin tehny yhteistyötä, niin nehän totta kai tietää. Ja ovat ehkä vapaa-aikanakin tekemisissä, mutta mulla taas henk. koht. työkaverit on työkavereita ja kaverit on sitten muullon. (H2)

Kuitenkin myös nämä tutkimushenkilöt, jotka katsoivat henkilökohtaisten asioiden jakamisen toissijaiseksi, olivat sitä mieltä, että väärinkäsitysten välttämiseksi on itsestä ja omista asioista myös annettava hieman tietoa muille. Henkilökohtaisten asioiden jakamisessa näyttääkin korostuvan henkilökohtainen raja, joka on jokaisella omanlaisensa. Työyhteisön jäsenet tiedottavat omista asioistaan työyhteisössä oman henkilökohtaisen rajansa mukaisesti, ja tämä raja on vain muiden hyväksyttävä:

Jokainen tietää ite, että mistä on soveliasta puhua ja jokaisellahan se raja on hirmu henkilökohtanen, et kuka tykkää puhua mistäkii. Ja totta kai meillä on kaikilla se ihan oma elämä, josta ei sitten täällä sen kummemmin puhuta. Jokainen vetää ite sen rajan. (H5)

Mun mielestä jokaisella pitää olla se oma yksityisyys. (H2)

Erilaiset henkilökohtaiset rajat saattavat myös aiheuttaa ristiriitatilanteita. Toisen henkilökohtaisen elämäntilanteen tietäminen ja henkilön tarkempi tunteminen auttavat konfliktitilanteissa ymmärtämään toisen käyttäytymistä ja reaktioita (vrt. Perkkä-Jortikka 1998), ja näin ehkä välttyään turhilta törmäyksiltä ja väärinymmärryksiltä. Työkavereiden tunteminen näyttäisi liittyvän työyhteisössä konfliktien ohella myös muihin asioihin. Tutkimushenkilöt, jotka pitivät asioiden jakamista erityisen tärkeänä, korostivat työkaverin tuntemista myös työntekoa

helpottavana tekijänä. Seuraavien kommenttien perusteella työkaverin tunteminen näyttäisi liittyvän läheisesti esimerkiksi yhteistyön tekemiseen:

Mut jos on hyvää pataa jonkun kanssa, ni voi keskustella muulloinki (kuin töissä). (H6)

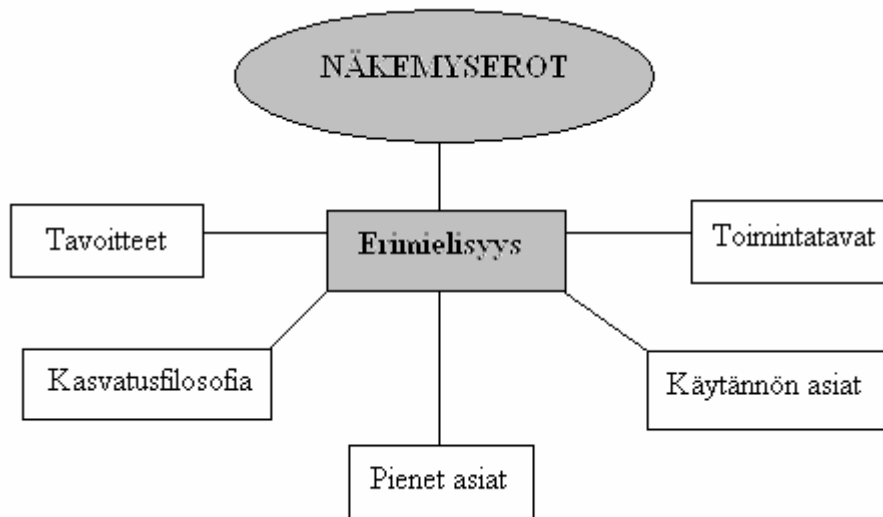
Ehkä siinä tapahtuu sitä, että ihmiset tuntee aika henkilökohtaisesti toisensa ja tiedetään toisten hyvät ja huonot puolet ja tavallaan ehkä ne, että missä joku on hyvä, lähinnä taitoja tarkotan. Sillon sitä yhteistyötä tulee tehtyä paljon. - - Minust on helpompi työskennellä, jos tuntee hyvin tai jollakin lailla vähän paremmin. (H5)

Yhteistyön tekeminen on huomattavasti helpompaa, se on hedelmällisempää sillon, jos tunnetaan paremmin. - - Mut ei se este tietenkään oo, mut se vaan niinkun ehkä hidastaa sitä yhteistyön tekemistä tai sit se on pinnallisempaa, et jos niinkun pitää varoo ja tunnustella koko ajan. (H1)

Näyttääkin siltä, että väärinymmärryksistä syntyviä konflikteja määrittelevät muun muassa henkilökohtaisten asioiden jakaminen työyhteisössä, tähän liittyvä henkilökohtainen raja sekä työkaverin tunteminen. Tätä voisi selittää muun muassa sillä, että opettajantyö on hyvin kokonaisvaltaista, ja sitä on vaikea erottaa kokonaan muusta elämästä.

### 5.4.3 Näkemuserot

Työn tekemisen ongelmista syntyvien konfliktitilanteiden syinä voivat olla eroavaisuudet työn tekemisen ja sen tavoitteiden suhteen tai toiminta- ja ajattelutapojen erot. Opetustyössä erilaiset ajattelu- ja toimintatavat voidaan yhdistää kuuluvaksi kasvatustilanteeseen. Keskeistä työn tekemisen ongelmille näyttäisi olevan myös se, että lähes poikkeuksetta koulun työyhteisön ristiriidat lähtevät liikkeelle pienistä käytännön asioista. Nämä edellä luetellut näkemuserojen osatekijät on poimittu kuvioon 13.



KUVIO 13. Näkemyserot konfliktien syinä

Keskeisimpänä aineistostamme nousivat pienten asioiden aiheuttamat ristiriidat, jotka näyttäytyvät työyhteisössä melko pienimuotoisina (taulukko 2, liite 4). Ristiriidan merkitys riippuu kuitenkin muun muassa työyhteisön toimivuuden tasosta sekä asianomaisten määrästä:

Ne voi olla jotain yksittäisiä asioita. - - Ne ei useinkaan oo mitään suuria erimielisyyksiä, suuria näkemyseroja tai sen sellasia. Tai ainakaan mie en oo kokenu. Et aikamoisista loppujen lopuks pienistä asioista syntyviä. (H3)

Tollasista pienistä asioista tulee sellasia ristiriitoja. (H2)

Useimmat pienistä asioista syntyvät ristiriidat kyetään selvittämään sellaisenaan, mutta ratkaisemattomana ne paisuvat helposti suuriksi ongelmiksi, jotka myöhemmin purkautuvat. Tällaista tilannetta kuvailivat tutkimushenkilöt seuraavasti:

Se oli varmaan välituntivalvonnat. - - Siin niinkun myö oltiin eri mieltä asioista. - - Tietysti miun rakentavaan ehdotukseen tuli niinkun ihan täydellinen tyrmäys. Mie oon elämäni ekan kerran tehny siin tilanteessa sen, että pistin kansiot kasaan ja kävelin ulos siit tilanteest sanomatta mitään. (H3)

Siitä joustamattomuudesta, että ei voi siirtää jotakin asiaa toiselle tai jotain. Kun kasautuu, niin jossakin vaiheessa se sitten laukee. Se sitten laukes sillä tavalla, että siellä oli ilmiriidoissa sitten vähän yks sun toinenkin. (H6)

Musta tuntuu, et ihmiset on vaan eri mieltä ja asiat nähdään eri tavalla ja sellasista voi tulla (ristiriitoja). (H5)

Vastaavasti taas suuret ja kauan muhineet ongelmat saattavat tulla ilmi ja purkautua aivan pienten erimielisyyksien yhteydessä. Tästä on esimerkkinä edellä olevista sitaateista ensimmäinen. Kuten muistakin yllä olevista kommenteista voidaan päätellä, konflikteja näyttäisivät aiheuttavan nimenomaan pienet käytännön asiat, kuten erimielisyydet työn hoitamisesta sekä yleinen joustamattomuus. Tällaiset asiat voivat helposti saada ihmisten mielipiteet syvenemään erilaisiksi näkemyseroiksi. Vakavimpia tämäntyyppisiä näkemyseroja työyhteisössä ovat suuret kasvatus- ja opetustyön tavoitteisiin liittyvät ristiriidat. Tällöin kyse ei ole enää pienistä käytännön asioista, vaan yhteisten tavoitteiden ja arvojen puuttumisesta, eikä tällaiseen tilanteeseen välttämättä kyetä löytämään ratkaisua.

No sanotaan, että sellasista kasvatuksen ja opetuksen filosofiaan liittyvistä eroista. Elikkä ollaan hyvin erimieltä jostakin asiasta. (H4)

Parhaimmillaan näkemuserot kuitenkin kyetään hyödyntämään työyhteisölle suotuisalla tavalla. Tällöin erilaisia näkökantoja osataan hyödyntää ja ymmärretään, että asioiden riidellessä ei ihmisten tarvitse riidellä. Haastattelemillamme henkilöillä oli tästä kokemuksia sekä puolesta että vastaan.

Mut ihmiset ei koskaan riidelly, et hirmu fiksum väkee, et kaikki ymmärs sen, että jos mä sanon näin, ja toinen sanoo toisin, ni ei se välttämättä oo mun vihamies, vaikka myö sanotaankii eri tavalla. (H5)

Totta kai ihmisillä on oikeus olla eri mieltä. (H6)

Pitäis vaihtaa niit kokemuksia. Asioihin on niin monta eri näkemystä. (H3)

Niin ei sit aina siinä työyhteisössä voi olla eri mieltä asioista, etteikö sit rupee ihmiset riitelemään. (H4)

Joissakin tapauksissa erimielisyys ja siitä syntyvät näkemuserot nähdään uhkana. Jos erimielisyyttä ei työyhteisössä osata ottaa rikkautena ja yhteisöä kehittävänä ilmiönä, muodostuu se helposti suureksikin ongelmaksi sekä konfliktien aiheuttajaksi. Suurimpia ongelmia näyttäisivät aiheuttavan kaavoihinsa kangistuneet työyhteisön jäsenet, jotka voivat olla sekä riski konfliktien syntymiselle että uhka työyhteisön kehittymiselle. Eräs opettaja kuvaa ristiriitojen syitä sekä yhteisön kehittymistä häiritseviä tekijöitä seuraavasti:

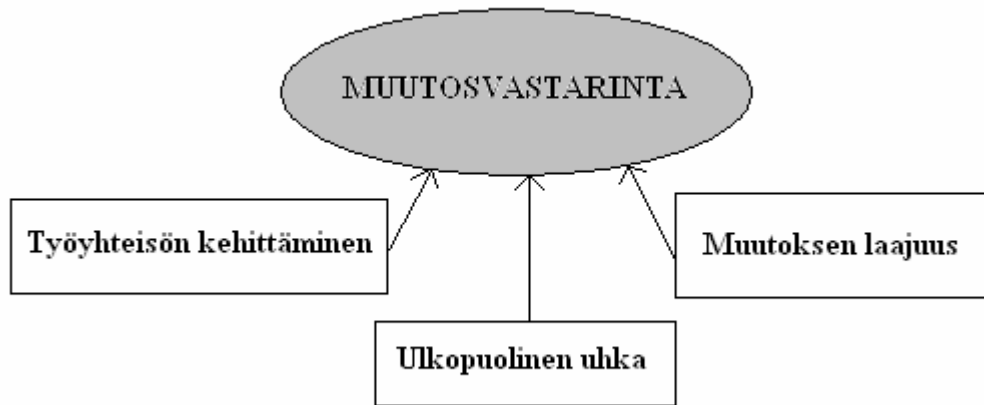
Jos ei olla valmiita hyväksymään toisten ajatustapoja ja toimintatapoja, vaan nähdään vaan tietynlaiset tavat toimia oikeina. Ne aiheuttaa epäsopua. - - Että kaavoihin kangistuneet, sellaset jotka näkee vaan putkiajattelulla näin, niin musta ne on aina riski työyhteisössä. Mitä enemmän niitä on, niin sitä suurempi taakka se on. (H4)

Näkemuserot näyttäisivät liittyvän tiiviisti myös konfliktitilanteen etenemiseen asiatasolta henkilötasolle. Käytännönasioista lähtenyt asiaristiriita kyetään säilyttämään ennallaan melko pitkäänkin, jos yhteisön jäsenet ymmärtävät, ettei erimielisyys tarkoita vihamielisyyttä toista kohtaan. Tällöin riski henkilöitymisestä pienenee, sillä osapuolet ymmärtävät, ettei kyse ole henkilökohtaisista vaan työhön liittyvistä asioista. Jos yhteisön jäsenet ajattelevat asialähtöisen riidan tulevan ihmisten väliin, pysyy konflikti harvoin vain asiatasolla.

#### **5.4.4 Muutosvastarinta**

Aineistostamme muutosvastarinta nousi merkittäväksi konflikteja aiheuttavaksi tekijäksi. Haastattelemamme henkilöt kuvasivat sitä työyhteisön kehittämisen ja ulkopuolisen uhkan kokemisen kautta. Myös muutoksen laajuus näyttää vaikuttavan muutosvastarinnan voimakkuuteen. Edellä mainitut ilmiöt aiheuttavat työyhteisössä

helposti turvallisuuden tunteen katoamista ja vastusta, joka ilmenee työyhteisössä muutosvastarintana (kuvio 14).



KUVIO 14. Muutosvastarinta konfliktien syynä

Yksi tutkimukseemme osallistuneista opettajista kuvasi sitä, millaista uuden työyhteisön toiminta on yhteisön kehityksen alkuvaiheessa, ja millaisia haasteita muutokset asettavat kehittyvälle työyhteisölle. Tällaiseen tilanteeseen muutosvastarinta liittyy hyvin kiinteästi:

Kyl se (uuden yhteisön luominen) oli erikoinen mylläkkä, ja se oli aika ratkasevaa, et loppujen lopuks meitä vanhoja työntekijöitä lähti tosi paljon pois. (H5)

Yllä esitettyyn esimerkkiin liittyen aivan työyhteisön kehittymisen alkuvaiheessa ristiriitoja ei havaittu, vaan työskentely sujui hyvin ilman suurempia ongelmia. Vasta myöhemmin työyhteisön toimintaa sekoittivat erilaisista tavoitteista ja näkemyksistä syntyneet ristiriidat, jotka jakoivat työyhteisöä kuppikuntiin. Täysin uuden työyhteisön taustalla oli toisen koulun vanha yhteisö, johon samanaikaisesti tuli mukaan useita uusia työntekijöitä. Suurimmat ristiriidat aiheutuivat niin sanottujen vanhojen ja uusien työntekijöiden välille. Kyseisen tapausesimerkin antanut opettaja korosti kuitenkin, ettei riidoissa ollut niinkään kyse henkilöistä, vaan työstä ja tarkemmin vielä liian suurista muutoksista. Muutoksesta syntyneet ristiriidat aiheuttivat lopulta sen, että alkuperäinen työyhteisö hajosi vähitellen lukuisten



irtisanoutumisten myötä. Tapausesimerkki viittaa siihen, ettei työyhteisö kykene ristiriitojen ratkaisuyritysten epäonnistuessa sellaisenaan kehittymään, vaan siellä on tehtävä suurempia ja kielteisempiä ratkaisuyrityksiä. Kyseinen tutkimushenkilö ei kuitenkaan itse ole päässyt seuraamaan. Hän kuitenkin kertoi seuranneensa tilanteen kehittymistä kontaktiensa kautta. Hänen saamiensa tietojen mukaan kyseisen työyhteisön muutoksenhallinta on kasvanut, sisäinen elämä tasoittunut, ja yhteisö on löytänyt tasapainon. Nämä työyhteisön kehitysvaiheet tukevat työyhteisön kehitystä kuvaavaa mallia, jonka mukaan työyhteisön kehitys kulkee kaaoksesta konfliktien kautta järjestäytyneeseen ja toimivaan kokonaisuuteen. (Vrt. Wheelan 2004.)

Edellisen esimerkkitapauksen perusteella suuri mahdollisuus muutosvastarinnalle näyttäisi olevan työyhteisön jäsenten suuri vaihtuvuus. Uudet työntekijät tuovat yhteisöön uusia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka ovat ehkä ristiriidassa työyhteisössä vallitsevien käytäntöjen kanssa. Aina yhteisö ei kuitenkaan kykene suhtautumaan myönteisesti muutokseen, jota uudet työntekijät tuovat tullessaan. Tapauksissa, joissa muutos ei ole suurimmalle osalle mieleinen, leimataan muutoksen alullepanija helposti työyhteisön uhkaksi. Eräs opettaja kuvasi muun muassa tilannetta, jossa yksi työyhteisön jäsenistä oli ehdottanut kokeiltavaksi uutta toimintakäytäntöä. Tämä ehdotus jakoi työyhteisön jäsenten mielipiteet kahtia ja siten myös koko yhteisön. Seuraavat esimerkit kuvaavat työyhteisön uusista toimintatavoista aiheutuneita ristiriitoja:

Ja se (ristiriitatilanne) alko ihan siitä, niin se tuli joltakin opettajalta, että voisko näitä aamunavauksia, ne tuli sillen keskusradiosta kaikki, joskus pitää myös luokassa. (H4)

Sinne tuli paljon uusia, nuoria ja vastavalmistuneita ja innokkaita opettajia, joilla ei ollu kokemusta siitä työstä yhtään, ja heillä oli varmasti paljon ideoita ja tällasta antamista omasta mielestään. - - Tulihan siinä heti muutosvastarinta ilman muuta, et mää en kyllä tollasta rupee tekemään, kun mä oon tehny aina näin, et kun siinä tuli sit valtavan isoja muutoksia. (H5)

Uudet ihmiset tulee tänne sanomaan, miten pitäs tehdä. - - Niin siellähän kato se opettaja leimattiin heti. (H2)

Muutoksessa ja muutosvastarinnassa hyvin merkittävää näyttäisi myös olevan se, kuinka nopeasti ja laajamittaisesti muutosta ryhdytään toteuttamaan:

Et me ei niiku kestetty sitä tilannetta, että tulee niin paljon sieltä ulkoo ja ihan kaikkee uutta ja se vanha turvallinen perusjärjestelmä hajotettiin kokonaan. - - Tavallaan muutokset oli liian isoja yksinkertaisesti. (H5)

Tutkimusaineistomme näyttäisi puoltavan sitä, että muutosvastarinta on sitä voimakkaampaa, mitä nopeammin ja laajemmin muutos tapahtuu. Sama tuntuisi pätevän myös konfliktien esiintymisherkkyteen. Muutosvastarinnan lisääntyessä kasvaa myös konfliktin todennäköisyys (vrt. Nakari & Valtee 1995). Muutostilanteessa vastarinnan voimakkuuteen voi vaikuttaa lisäksi se, mistä muutostarve lähtee liikkeelle. Jos tämä tarve on työyhteisön yhteinen, ei muutosvastarinta luonnollisesti ole yhtä vahvaa, kuin jos muutosta ajaa vain pieni joukko työyhteisön jäseniä. Tämän lisäksi näyttäisi myös muutosta ajavan henkilön status vaikuttavan tilanteeseen oleellisesti. Kun kyseessä ovat työyhteisön uudet jäsenet, voi heidän vakiintumaton asemansa vaikuttaa muutosvastarinnan voimakkuuteen tätä lisäävästi. Tätä voisi selittää sillä, että kyse on uhkan kokemisesta. Uudet jäsenet työyhteisössä koetaan vanhan turvallisen järjestelmän uhkana, jota vastaan tulee suojautua ja taistella.

Uhan kokemisen työyhteisössä tutkimukseen osallistuneet henkilöt yhdistivät lähinnä koulun lakkauttamiseen tai työyhteisön toimintakulttuuriin sopeutumattomaan jäseneseen. Kaksi opettajista kuvasi ulkopuoliseksi uhkaksi koulun lakkauttamista.

Hyö (vanhat työntekijät) sit pelkäsivät koulun lakkauttamista ja toivoivat, et niin kauan koulu pyörii, ennen ku hyö jää eläkkeelle. - - Siitä puhuttiin tosi usein, et kun tää koulu lakkaa, ni mitä sitten. (H5)

Lakkauttamisuhasta puhuneet opettajat olivat itse kokeneet tilanteet henkilökohtaisesti. Toinen heistä katsoi muutosvastarinnan aiheutuvan pitkistä työsuhteista samassa yhteisössä. Tällöin muutosvastarinta näyttää kuvastavan lähinnä muutos- ja sopeutumispelkoa, joka aiheutuu pitkäaikaisesta pysyvyydestä yhdessä työyhteisössä samojen ihmisten kanssa.

Kaksi opettajaa puolestaan kuvasi ulkopuolista uhkaa työyhteisöön kuulumattoman jäsenen aiheuttamana. Näin he olivat kokeneet muutosvastarintaa ja työyhteisön tiivistymistä:

Kyllähän pienen koulu-yhteisön saa aika helpostikin sekasin, et se on tietyllä tavalla aika haavottuvainen ympäristö. Ei tarvii tulla kuin yksi ihminen tänne taloon, joka on hyvin erilainen kuin me muut, ni silloin on kyllä peli pelattu. (H5)

Mein oman koulun työyhteisö on tosi hyvä, mut sit meihin ehkä tuo lisäväriä sellaset mejän koululla vierailevat opettajat - - ja sit heijän työyhteisöön sopiminen tai sopimattomuus aiheuttaa meissä sellasta kuohuntaa. - - Myö saatetaan tällä mejän porukalla edellisenä päivänä pohtia, et voi ei, ja kaikki sitä mieltä, et huomenna se (kiertävä opettaja) tulee, et miten myö jaksetaan. (H3)

Yhden työntekijän vaikutus pienessä yhteisössä voi olla suurta yhteisöä merkittävämpi, jolloin myös pieni yhteisö voi sairastua suurta yhteisöä herkemmin. Jo yksi muusta linjasta poikkeava yksilö voi saada muuten vahvan ja toimivan pienen työyhteisön sekaisin. Seuraavassa esimerkissä on nähtävissä se, kuinka voimakas ulkopuolisen uhkan ja siitä aiheutuvan muutosvastarinnan tiivistävä vaikutus työyhteisössä voi olla:

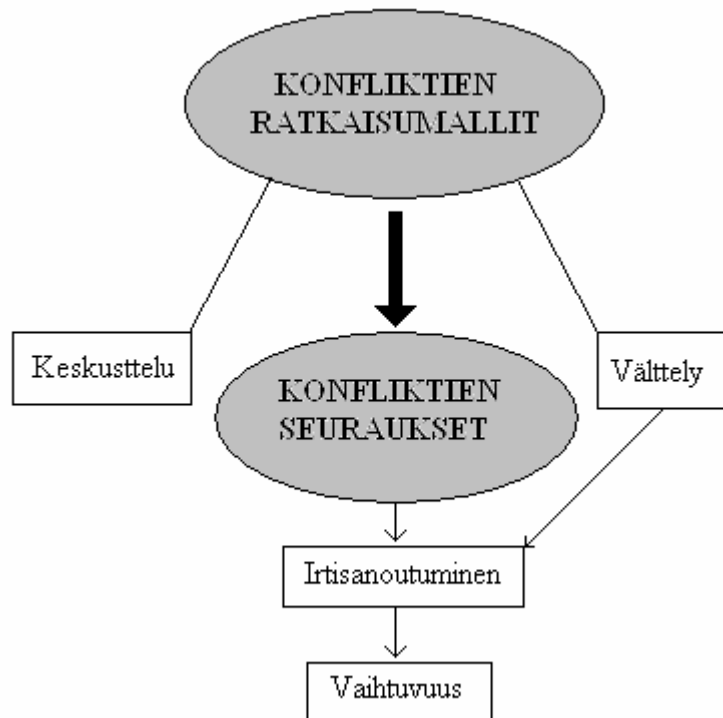
Ja sit se, että se täysin hajallaan ollut työyhteisö, et se oli niinkun jännä huomata, miten se sitten tässä asiassa (ulkopuolisen uhkan kokemisessa) veti yhteen hiileen. (H1)

Voi hyvin olla, että työyhteisön tiivistymistä voi tapahtua, vaikka ilmapiiri ja yhteishenki eivät välttämättä ole yleisesti erityisen hyviä.

## **5.5 Riidasta ratkaisuun**

Teoreettisessa viitekehyksessämme on esitetty useita konfliktin käsittelykeinoja. Niistä osa koskee konfliktin varsinaista ratkaisua ja osa on niin kutsuttuja negatiivisia ratkaisumalleja, jotka eivät varsinaisesti ratkaise ristiriidan syytä. Tutkimuksemme

esimerkkitapauksissa oli melko tasaisesti käytetty näitä molempia (taulukko 2, liite 4). Suorista ratkaisumalleista tärkeimmäksi nousi keskustelu ja epäsuorista ristiriidan välttely. Konfliktin välttelyn merkittävin seuraus on työntekijöiden suuri irtisanoutuminen sekä vaihtuvuus. Hankalaksi käyvä tilanne vältetään lähtemällä, mikä taas lisää työyhteisön jäsenten vaihtuvuutta. Kyseinen tapahtumasarja on esitetty kuviossa 15.



KUVIO 15. Konfliktien ratkaisut ja seuraukset

Seuraavaksi käsittelemme lähemmin keskustelua ja välttelyä koulun työyhteisön konfliktien ratkaisumalleina sekä tarkastelemme niiden seurauksia.

### 5.5.1 Keskustellen ratkaisuun

Yleisesti näyttäisi siltä, ettei konflikteille voida määritellä yleistä ratkaisumallia. Ratkaisun saavuttamiseksi on olemassa useita keinoja, mutta yhtä oikeaa toimintamallia ristiriitojen selvittämiseen ei voida antaa, sillä kaikki tilanteet ovat erilaisia ja yksilöllisiä (vrt. Grossmann 2000; Isokorpi 2006). Tämän totesivat suoraan myös kolme haastattemistamme henkilöistä.

En tiää, voi olla ihan muitakin, enkä tiedä, onko oikeeta tapaa ees toimia tämmösessä, niin. (H4)

Ne on vaikeita tilanteita. Ei niihin oo oikeestaan sanotaanko semmosta oikeeta toimintamallia olemassa. (H6)

Vaikka yksittäisen ratkaisumallin nimeäminen tai kuvaileminen oli tutkimushenkilöille hankalaa, kaikki haastattelemamme henkilöt puhuivat avoimesta keskustelusta työyhteisön ilmapiirin ja konfliktitilanteiden ratkaisun yhteydessä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että avointa keskusteluilmapiiriä pidetään toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä sekä hyvin merkittävänä konfliktitilanteen selvittely- ja ratkaisukeinona. Avoimen keskustelun liitämme kuuluvaksi läheisesti kompromissiin, koska keskustelujen tavoitteena on päästä kaikkia osapuolia ainakin jollakin tavalla miellyttävään ratkaisuun. Tämä onnistuu vain, jos osapuolet antavat näkemyksissään hieman periksi ja tulevat toisiaan vastaan. Tätä kautta konfliktin osapuolet saattavat myös muuttaa omaa näkemystään ja ajatella asiaa eri näkökulmista käsin. Seuraavat kommentit kertovat keskustelun luonteesta ja tärkeydestä:

Ongelmatilanteita ei lähetä setvimään supatteleamalla nurkan takana. - -  
Asioista pitää puhua, silloin kun ne koskettaa koko työyhteisöä. (H1)

No se on keskustelu. Ei siinä muuta. Oltiin niinkun avioliittoneuvonnassa. Että kerro sinä, sit sinä. (H6)

Pitäis uskaltaa sanoo mielipiteensä ja keskustella siitä asiasta, et mitä sille on tehtävissä, jos joku asia menee yli äyräitten. (H2)

Esimerkkitapausten perusteella (taulukko 2, liite 4) näyttäisi siltä, että pienet ristiriitatilanteet voidaan usein ratkaista asianomaisten kesken, mutta hankalamman konfliktitilanteen selvittäminen kuuluu lähimmälle esimiehelle. Asianomaisten lisäksi keskustelun osapuolet konfliktitilanteessa voivat siis mahdollisesti myös olla koulun johtaja ja yhteisön muut jäsenet. Jos konfliktitilanne ei selviä oman työyhteisön voimin, ja se laajenee yhteisön ulkopuolelle, voidaan tilannetta yrittää selvittää myös työnohjauksen tai ulkopuolisen sovittelijan avulla. Ainoastaan yksi

haastateltava kertoi työnohjausmääräyksestä, ja yksi oli itse toiminut kiistatilanteessa ulkopuolisena sovittelijana. Seuraavista esimerkeistä kaksi ensimmäistä kuvaavat tilanteita, joissa ristiriita selvitetään asianomaisten kesken. Kolmannessa esimerkissä tilannetta puolestaan selvittää rehtori, joka siinä tapausesimerkissä on lähin esimies:

Ensiks niinkun (selvitetään tilannetta) mahdollisimman pienel porukalla (vrt. Kaivola 2003). (H3)

Myö ei puhuttu muistaakseni sillei sillä koko porukalla, mut myö puhuttiin siitä sillei tän miun työkaverin kanssa. Et miust tuntu, et muillekii riitti se, et ne ties, et myö ollaan käyty kahvilla ja juteltu. (H3)

Kyl se pitäs sitten rehtorin ottaa sitten kylmästi vaan keskusteluun. Koska kuitenkin, jos se työhteisö ei pelitä keskenänsä, niin ei siitä tuu mitään. (H6)

Näyttäisi siltä, että työnohjaus sekä ulkopuolisen sovittelijan käyttö ovat siis vähemmän käytettyjä konfliktinselvittämiskeinoja. Syy näiden keinojen vähäiseen hyödyntämiseen saattaa myös olla vakavampien konfliktien vähäisyys tai ongelmien välttely ja peittely. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat tilanteita, joissa konfliktia selvitetään työnohjauksen ja ulkopuolisen sovittelijan kautta:

Koulutoimenjohtaja hänen (rehtorin) esimiehenä sit määräsi hänet työnohjaukseen (vrt. Vartia ym. 2004). (H1)

Ja sitten se (riitely) jopa menee niin pitkälle, että joudutaan käsittelemään OAJ:ssä. Ite joutuu sinne sitten sovittelijaksi. - - Elikkä ne riiteli niin hankalasti. (H6)

Vaikka keskustelu oli tapausesimerkeissämme kaikkein yleisin tapa ratkoa koulun työyhteisön ongelmia, ei se välttämättä aina tuota onnistunutta ratkaisua. Kaikissa yhdeksässä esimerkkitapauksessa oli käytetty keskustelua yhtenä ratkaisumuotona, ja jopa kuudessa se oli ainoa käytetty keino (taulukko 2, liite 4). Lopulliseen ratkaisuun keskustelun kautta oli kuitenkin päästy ainoastaan kolmessa tapauksessa. Muissa

tapauksissa lopullinen ratkaisu löytyi välttelystä ja tarkemmin ottaen irtisanoutumisista.

### 5.5.2 Ratkaisukeinona välttely

Tutkimuksemme tapausesimerkeissä keskustelun ohella kaikkein yleisin tapa ratkaista ristiriitatilanteita näyttää olevan niiden vältteleminen (taulukko 2, liite 4). Kaikkien viiden opettajan haastatteluista käy ilmi, että koulun työyhteisön ongelmat ratkaistaan yksinkertaisesti lähtemällä. Tätä ratkaisukeinoa olivat käyttäneet kaikki haastattelemamme opettajat. Näin joitakin ristiriitatilanteita ei välttämättä voida koskaan perin pohjin selvittää, vaan niiden olemassaolo on yksinkertaisesti hyväksyttävä. Välttely ja irtisanoutuminen voidaan luokitella epäsuoriksi ja negatiivisiksi ratkaisumalleiksi, jotka eivät varsinaisesti ratkaise itse ongelmaa (vrt. Järvinen 1998). Konkreettinen koulunsisäinen välttelyesimerkki liittyy opettajanhuonekäyttämiseen. Ristiriidan osapuolet eivät mene opettajanhuoneeseen ja välttelevät yhteisiä tilaisuuksia mahdollisuuksien mukaan. Tällaista tilannetta havainnollistavat seuraavat esimerkit:

Niin siellähän voi niinkun eristäytyä ja pysyä omassa luokassaan. Ei mee opettajanhuoneeseen. (H6)

Mie en haluu olla niis tilanteissa, mie en haluu mennä sinne esimerkiks kahville. (H3)

Varsinaisten irtisanoutumisten ohella välttely ilmeni esimerkkitapauksissa useimmiten sairauslomina ja poissaoloina.

Mä niinkun sanon, mitä mieltä mä oon ja oon sanonu aina. Ja oon ollu sitä mieltä, että jos työyhteisö ei kestä sitä, niin se ei oo mun työyhteisö. En halua työskennellä semmosessa työyhteisössä, joka ei kestä sitä, että ihmisillä on mielipiteet ja ne voi erota toisten mielipiteistä. (H4)

Se (uuden koulun ja työyhteisön rakentaminen) oli prosessina koko ajan mielenkiintosta, et mä olin mukana siinä ihan loppuun asti, vaikka tiesin

siinä puolen välin tietämällä, että tämä ei ole mun juttuni ja jättäydyin sieltä sitten, sanouduin irti. - - kun meitähän lähti sieltä aika useita, jotka vaihdettiin sitten työpaikkoja. (H5)

Hän oli niinkun kaks vuotta pelas sitä (oli poissa), ennen kun hää sitten siirty ja irtisanoutui, tai hänen oli niinkun pakko irtisanoutua tai tulla takas töihin. - - Siellä oli ihmisii pitkillä sairaslomilla tän takia. (H1)

Ihmiset on ollu tämän takia sairaslomallakin. (H2)

Konflikteilla näyttää olevan kaksijakoisia seurauksia, joko myönteisiä tai kielteisiä. Parhaimmillaan konflikti voi olla myönteinen, kehitystä aikaansaava ilmiö, mutta pahimmillaan koko työyhteisöä rikki repivä. Tutkimushenkilöt toivat monipuolisesti esiin molempia näkökulmia. Puolet haastateltavista näki esimerkkitapauksiensa konfliktitilanteet myönteisinä kaikkine seurauksineen. Loput haastattelemistamme henkilöistä katsoivat ratkaisemattomien tilanteiden seurauksien olevan enemmän kielteisiä. Joissain tapauksissa yksi ja sama konflikti voi aikaansaada sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työyhteisössä. Henkilöt, jotka näkivät konfliktin pelkästään kielteisenä ilmiönä, eivät haastatteluissa tuoneet ilmi sitä, että myös epäonnistuneilla ratkaisuyrityksillä voi olla myönteisiä seurauksia (vrt. Isokorpi 2006). Tätä voisi selittää sillä, ettei tilanteessa itse ollut henkilö välttämättä huomaa ongelmien myönteisiä puolia, vaan näkee ainoastaan negatiiviset asiat.

Rakentavatkaan ratkaisuyritykset eivät näytä aina tuottavan tulosta. Yksi haastateltavistamme kuvasi tilannetta, jossa lukuisista ratkaisuyrityksistä, ja myös ulkopuolisesta sovittelijasta, huolimatta työyhteisö konkreettisesti hajosi konfliktin seurauksena:

Kun ei, niin ei. Ei pelaa, niin se ei pelaa. Puhut, ummet ja lammet ja otat näkökantoja etit, niin toinen ei anna periks, eikä toinenkaan. - - Ja kun lopputulos on plus-miinus-nolla sen kaiken jälkeen. Sieltä toiset lähti pois. Pakko lähteä, ei tullu toimeen. (H6)



Vaikka kirjallisuudessa on korostettu myös epäonnistuneiden ratkaisuyritysten myönteisiä vaikutuksia, eivät ne tutkimuksemme mukaan aina takaa yhteisön selviytymistä. Toisaalta taas joskus pienimuotoisetkin ratkaisuyritykset voivat saada tilanteen laukeamaan aikaansaaden positiivisia seurauksia. Seuraavat kommentit kuvaavat konfliktiprosessin myönteisiä seurauksia:

Se oli sillei, et se jäi, vaik itse prosessi oli niinkun hurja, mut siit jäi hyvä maku suuhun, kun saatiin tosissaan hyvää aikasiksi.- - Ihmiset rupes viihtymään töissä. (H1)

Lähettiin siitä sitten ihan kumpikii hyvällä mielellä, et siit ei sit jääny kyl mitään. Se ei jääny vaikuttamaan, et sit oli ihan helppo taas tulla. - - Tänä päivänäkii ollaan ihan tekemisissä ja hyvissä väleissä. (H3)

Positiivisiksi seurauksiksi nämä kaksi opettajaa nimesivät sen, että konflikti saadaan pois päiväjärjestyksestä, jolloin se unohdetaan eikä jää enää vaivaamaan ihmisten välille. Konfliktit näyttäisivät puhdistavan ilmapiiriä, jolloin työssä viihtyminenkin lisääntyy.

Keskeisin tutkimuksessamme ilmennyt seuraus työyhteisön ristiriidoista on lukuisien irtisanoutumisien aiheuttama suuri työntekijöiden vaihtuvuus (vrt. Juuti 2006). Tätä ilmiötä kuvaavat seuraavat esimerkit:

Semmonen paikkahan on tosi rankka paikka olla, jos - - porukka vaihtuu ja oot erilaisissa kokoonpanoissa aina. - - Siellä (suuressa yhteisössä) on yhä ongelmallista se, et se on niin iso koulu, ja se on jakaantunu niihin pienempiin porukoihin ja vaihtuvuus on hirveen suuri. (H3)

No, aika haastavaa on ollu se, kun mieltii näitä viittä vuotta, niin mulla on ollu neljä opettajaa, minkä kanssa tekee yhteistyötä. (H2)

Siellä vaihtuu (ihmiset) hirveen paljon, ni siellä ei ollu minkäänlaista yhteistyötä, et siellä en kerinny tutustua yhdessä vuodessa niihin ihmisiin niin paljon. (H4)

Sielläkin sit tietyistä syistä vaihtu aina uutta verta. (H6)

Vaihtuvuutta ei kuitenkaan voida mustavalkoisesti luokitella joko kielteiseksi tai myönteiseksi asiaksi, sillä ilmiöllä on kaksi puolta. Se voi auttaa työyhteisöä uudistumaan ja kehittymään, mutta vaihtuvuuden kielteinen merkitys huomattavasti selvempi. Negatiivisessa mielessä vaihtuvuus voi aiheuttaa turvattomuuden sekä jatkuvuuden puutteen tunteen. Vaikka konflikti ei etenisikään siihen vaiheeseen, että irtisanoutuminen on ainoa vaihtoehto, näkyy konfliktin aiheuttama pahoinvointi työyhteisössä myös pitkinä sairauslomina sekä jatkuvina poissaoloina. Myös nämä ilmiöt lisäävät työyhteisön jäsenten vaihtuvuutta ja aiheuttavat tätä kautta myös merkittäviä seurauksia.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää koulun työyhteisössä ilmeneviä ristiriitatilanteita. Tutkimuskohteena olivat koulun työyhteisön jäsenten kokemukset konfliktitilanteesta kehittyvänä prosessina taustalla vaikuttavista tekijöistä seurauksiin. Tutkimuksemme osoitti, että pienet ristiriidat koulun työyhteisössä ovat melko tavallisia. Näyttää kuitenkin siltä, että vakavampia konflikteja sekä ongelmallisia ihmissuhteita esiintyy koulujen työyhteisöissä yleisesti melko vähän. Tätä ilmiötä voisi selittää konfliktityyppien kautta. Tutkimuksemme mukaan konfliktit kouluyhteisöissä alkavat lähes poikkeuksetta asiaerimielisyyksistä, ja jatkuessaan ne siirtyvät työstä ihmiseen. Näin ollen asiaerimielisyydet voisivat selittää sitä, miksi konfliktit ovat tavallisia, mutta ongelmalliset ihmissuhteet ovat harvinaisia. Jos konfliktin syy on asialähtöinen, ei se tarkoita sitä, että sen osapuolten ihmissuhde on viallinen. Tiivistetysti voisi todeta, että konfliktien yleisyys työyhteisössä ei automaattisesti tarkoita ihmissuhdeongelmia tai henkilökemiavaikeuksia.

Aineistostamme näkyi hyvin se, kuinka asiaerimielisyyksinä alkaneet ristiriidat kehittyvät ja siirtyvät jatkuessaan työstä ihmiseen. Esimerkkitapausten konfliktien tasoista voidaankin päätellä, että osa asiaristiriidoista muuttuu ajan myötä henkilöitymisen kautta henkilöristiriidoiksi (vrt. Järvinen 2001). Suurin osa ristiriidoista siis muuttuu ja syvenee, mutta osa kyetään säilyttämään asiatasolla ratkaisuun asti. Yleisimpiä tutkimuksessamme ilmenneitä ristiriitoja olivat konfliktit useamman kuin kahden osapuolen välillä. Tämä tulos tukee myös aiempia tutkimustuloksia (vrt. Silvennoinen 2004). Tutkimuksemme mukaan näyttää siltä, että esimies on jollain tavalla osallinen suurimpaan osaan työyhteisössä esiintyvistä konfliktitilanteista. Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että esimies on useimmiten osallisena työyhteisön konflikteissa joko osapuolena tai sovittelijana (vrt. Perkkä-Jortikka 1998). Oman tutkimuksemme mukaan koulun työyhteisöt eivät tee tässä poikkeusta.

Mielenkiintoista tutkimustuloksissamme on pohtia konfliktin tason ja osapuolten välisiä yhteyksiä. Huomionarvoista on, että asiaristiriitojen ja osapuolten määrän välillä ei ole löydettävissä suoraa yhteyttä. Konfliktit, jotka tutkimuksessamme pysyivät asialähtöisinä loppuun asti, koskettivat yhdessä tapausesimerkissä monia eri henkilöitä, yhdessä tapauksessa koko yhteisöä ja kahdessa tapauksessa kahta yhteisön jäsentä. Selvempi yhteys on kuitenkin löydettävissä vakavien ristiriitojen, eli klikkiytymisen ja ulkopuolelle laajentumisen vaiheisiin edenneiden ristiriitojen, ja konfliktin osapuolten välillä. Tällaiset ristiriidat koskettivat esimerkkitapauksissamme poikkeuksetta suurempaa ihmisjoukkoa ja yhtä tapausta lukuun ottamatta koko yhteisöä. Tästä voidaan päätellä, että useampia henkilöitä koskettavat yhteisölliset ristiriidat ovat kaikkein vakavimpia ja vaikeimpia ratkaista (vrt. Vartia ym. 2004).

Merkittävimmiten konfliktien taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat työyhteisön toimivuus ja siihen liittyvät ilmiöt, kuten ilmapiiri ja johtaminen. Yhdeksi tärkeimmistä hyvän ilmapiirin osatekijöistä nousi tutkimuksessamme huumori. Haastattelujen perusteella spontaanisti syntyvällä huumorilla näyttäisi olevan erittäin suuri merkitys työssä jaksamiseen. Samansuuntaiseen johtopäätökseen huumorin välttämättömyydestä kasvatusyhteisöissä ovat tulleet myös useat aiemmat tutkijat (Kiesiläinen 1998; Furman & Ahola 2002; Kauppi & Savimäki 2004). Huumori ei ainoastaan kevennä opettajanhuoneen tunnelmaa, vaan helpottaa työn tekemistä, kun vaikeita asioita voidaan purkaa yhdessä. Vastaavasti huonoa ilmapiiriä kuvastaa mielistely, sillä sen vaikutukset ovat lähinnä kielteisiä. Mielistelyn ja konfliktin yhteys voidaan nähdä esimerkiksi siinä, että mielistely aiheuttaa työyhteisön jakautumista, mikä taas lisää huomattavasti konfliktin syntymisen todennäköisyyttä. Huumorin ja mielistelyn ohessa työyhteisön ilmapiiriä määrittelevät tutkimuksemme mukaan sosiaalinen tuki ja työkaverin arvostaminen.

Työyhteisön toimivuutta käsiteltäessä on tärkeää ottaa huomioon koulun koko, joka on selittävä tekijä useissa konfliktien ilmenemiseen vaikuttavissa asioissa. Koulun koko vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen muun muassa yhteistyön, joustavuuden ja työyhteisön jakautumisen kautta. Yhteistyön toimivuuteen tutkimuksemme mukaan vaikuttaa suorasti työkavereiden tunteminen ja henkilökemiat. Klikkiytyminen puolestaan ei tutkimuksessamme niinkään osoittautunut merkittäväksi konfliktin vaiheeksi, vaan tutkimustuloksemme tukevat selvemmin käsitystä siitä, että

klippiytyminen on työyhteisön normaalitilanteissakin esiintyvä ilmiö (vrt. Perkkä-Jortikka 1998). Se voidaan nähdä myös konfliktin syntyyn vaikuttavana tekijänä.

Keskeiset konfliktien syyt koulun työyhteisössä liittyvät tutkimuksemme mukaan työn tekemisen ongelmiin, joita ovat tiedonkulku ja sen vaikeudet, käytännön asiat, näkemuserot ja muutos sekä kommunikoinninongelmat lähinnä väärinymmärrysten muodossa. Tiedonkulun ongelmista aiheutuvien konfliktien taustalla on joko fyysiset tiedotusvälineet tai ihmisten asennoituminen. Väärinymmärrykset voidaan nähdä tiedonkulun ongelmien seurauksena. Niiden taustalla on tiedonkulun ongelmista aiheutuva tietämättömyys, joka useimmiten koskettaa henkilökohtaisia asioita. Työkaverin tunteminen vähentää väärinymmärrysten riskiä, mutta jokainen yhteisön jäsen kokee henkilökohtaisten asioiden jakamisen tarpeen eri tavalla oman henkilökohtaisen rajansa kautta.

Erilaiset henkilökohtaiset rajat saattavat aiheuttaa ristiriitatilanteita. Itse pohdimmekin, kuinka ristiriitoja ehkäistään tilanteessa, jossa omien henkilökohtaisten asioiden jakamisen raja on hyvin tiukka. Jos yhteisön jäsen ei halua jakaa yhteisössä omia suurempiakaan asioita, on toisten vaikeampi tulkita kyseisen henkilön käyttäytymistä ja reaktioita. Tällöin mahdollisia ristiriitatilanteita onkin vaikeampi sekä ehkäistä että ratkaista. Mielenkiintoista olisikin tutkia, esiintyykö edellä mainittujen henkilöiden välillä enemmän ristiriitoja kuin avoimempien henkilöiden välillä. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella, mikä on työyhteisön tuen merkitys yhteisön jäsenen henkilökohtaisen elämän kriisin suhteen. Onko oman elämän kriisejä tarpeellista käsitellä myös työyhteisössä, koska ihmisellä on niin paljon muutakin verkostoa ympärillään? Helpottaako asioiden läpikäyminen monessa eri paikassa kriisistä selviytymistä? Tähän kriisistä selviytymiseen vaikuttaa luonnollisesti opettajan persoonan lisäksi juuri edelläkin mainittu henkilökohtaisten asioiden jakamisen raja.

Näkemyserojen kohdalla puhutaan erimielisyydestä, joka voi koskea käytännön asioita, työn tavoitteita tai toimintatapoja. Näistä merkittävin konflikteja aiheuttava syy koulun työyhteisössä on pienet käytännön asiat ja niistä syntyvä erimielisyys. Muutosvastarinta puolestaan on ilmiö, joka syntyy sopeutumispelosta työyhteisön kehittämistä kohtaan. Muutosvastarintaa lisäävät työyhteisön jäsenten suuri vaihtuvuus sekä muutoksen laajuus. Vastarintaa synnyttävät työyhteisön

toimintatapojen muutos sekä ulkopuolinen uhka, esimerkiksi koulun lakkauttaminen tai työyhteisöön sopeutumaton jäsen.

Tutkimuksemme mukaan käytetyin konfliktienratkaisukeino on avoin keskustelu. Tällöin konfliktin osapuolet käyvät tilannetta läpi joko keskenään tai esimerkiksi esimiehen kanssa. Suuremmat konfliktit puolestaan useimmiten ratkaistaan välttelyn avulla. Asianomaiset eivät joko jaksaa tai pysty asiaa selvittämään ja ratkaisevat tilanteen lähtemällä. Tällöin konfliktin osapuolet ehkä poistuvat, mutta itse konflikti ei. Jos konfliktit aiheuttavat työyhteisön jäsenten irtisanoutumista, on työntekijöiden vaihtuvuus selvä konfliktin seuraus. Tällöin työyhteisö kokee harvoin pysyvyyden tilaa, vaan jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus vähentää yhteisön sisäistä kiinteyttä.

Tekemiemme haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että kaikki kuusi tutkimushenkilöä ovat tunnistanee konfliktin olemassaolon, sillä he antoivat aiheesta monipuolisia esimerkkejä. Lisäksi tutkittavat puhuivat runsaasti erilaisista tilanteista, joita ovat sivusta seuranneet. Vaikka koulujen työyhteisöissä esiintyvät ristiriidat näyttäisivät olevan melko tavallisia, ei haastattelemiemme henkilöiden kertomuksissa ole kuitenkaan nähtävissä erityisen suurta konfliktin uhkaa. Syynä tähän voi olla se, etteivät koulun työyhteisöt pääsääntöisesti rakennu avoimille konflikteille, vaan pikemminkin niiden välttelylle. Kaikki ristiriidat eivät muutoinkaan näyttäydy ulkopuoliselle. Avoimen ja ulospäin näkyvän konfliktin syntyyn vaikuttavatkin lähinnä sen osapuolet, heidän persoonallisuutensa sekä tapansa ratkoa keskinäisiä ristiriitoja. Toisaalta on myös mahdollista, että konfliktit osataan käsitellä riittävän hyvin. Tätä ajatusta eivät kuitenkaan omat tutkimustuloksemme tue, sillä suurimmassa osassa tapausesimerkeistä tilanne jäi ratkaisematta kokonaan, tai sen ratkaisu oli negatiivinen. Tällaisesta konfliktien ratkaisutavasta on puhunut muun muassa Järvinen (2001).

Tapausesimerkkien pohjalta näyttää vahvasti lisäksi siltä, että työyhteisöt eroavat toisistaan myös konfliktiherkkyden suhteen. Tähän vaikuttaa tutkimuksemme mukaan lähinnä työyhteisön koko. Tutkimushenkilöt, jotka olivat työskennelleet myös pienissä työyksiköissä, korostivat erityisesti pienen koulun konfliktiherkkyttä suhteessa suureen työyhteisöön. He kykenivät vertaamaan pienen ja suuren työyhteisön eroja ja yhtäläisyyksiä myös muissa asioissa.

## 6.2 Luotettavuus

Tutkimuksemme vastasi mielestämme hyvin sille asetettuja tavoitteita. Aiheemme oli hyvin laaja, ja sitä olisi näin jälkikäteen ajateltuna myös voinut pilkkoa pienempiin osiin. Mielestämme kuitenkin kaksi tutkijaa mahdollistaa hyvin tällaisen yhden aiheen monipuolisemman ja kattavamman tarkastelun. Aiheen laajuuteen ja tavoitteisiin nähden tutkimus siis mielestämme täyttää hyvin sille asetetut tavoitteet ja odotukset. Kirjallisen aineistonkeruun ja haastattelujen avulla kerätty tutkimusaineisto oli pienuudestaan huolimatta monipuolinen ja kattava. Siitä nousi esiin useita mielenkiintoisia tuloksia. Aineistonhankintamenetelmänvalinnassa pohdimme vaihtoehtoja haastattelun ja pelkän kirjallisen aineistonkeruumenetelmän, esimerkiksi kyselylomakkeen, välillä. Lopulta päädyimme yhdistämään nämä kaksi menetelmään saavuttaaksemme monipuolisempaa ja luotettavampaa aineistoa. Valittu menetelmä tuki mielestämme hyvin tutkimusongelmiamme ja antoi niihin riittävästi mielenkiintoisia vastauksia.

Pohdimme omien vähäisten tutkimuskokemustemme vaikutusta haastatteluaineiston luotettavuuteen. Tutkimusotteemme ja aineistonhankintamenetelmämme asettavat melko suuret vaatimukset haastattelun onnistumiselle näissä puitteissa. Lisäksi aineiston analysoinnissa olisi mahdollisimman suuren luotettavuuden saavuttamiseksi osattava hyvin tulkita ja pohtia myös sellaista, mitä kirjallinen aineisto ei suoraan kerro. Virhelähteiden eliminoimisessa luulemme kokemuksella olevan suuren merkityksen (vrt. Hirsjärvi ym. 2004, 195).

Validissa tutkimuksessa tietoa saadaan siitä asiasta, josta alun perin on ollut tarkoituskin saada. Tutkimuksemme pystyy mielestämme vastaamaan melko tarkasti sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Validiteettia parantaa myös hyvä tutkimusasetelma sekä oikeanlainen otanta. Kattavan ja harkinnanvaraisen otannan avulla olemme saaneet aineistoksi sitä, mitä tutkimuksemme keskiöön oli tarkoitus saada. Tutkimuksemme sisäistä validiteettia on pyritty nostamaan siten, että olemme kaikilla metodologisilla ratkaisuilamme koettaneet palvella nimenomaan tämän tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksemme pyrkii myös hyvään reliabiliteettiin, sillä se on helposti toistettavissa. Mahdollista tutkimuksen uusimista helpottaa yksityiskohtaisesti kuvaamamme haastattelurunko. Teoreettinen viitekehysemme on

koostettu laajalti käsittäen uusimman lähdekirjallisuuden. Viitekehukseemme sisältyy myös viimeaikaisia väitöskirjoja sekä yhteiskunnallisten tutkimuslaitosten julkaisuja. (Metsämuuronen 2006b, 48; 62.) Tutkimuksemme luotettavuutta lisää myös se, että analysoimme aineistomme kahden tutkijan voimin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa triangulaation käsitteellä, jolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. Tässä tutkimuksessa yhdistyvät sekä tutkija-, aineisto- että teoreettinen triangulaatio. Tutkimuksemme luotettavuutta lisää siis se, että tutkijoita oli kaksi, aineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä ja teoreettisessa viitekehuksessa aihetta lähestyttiin useiden eri teorioiden kautta. Lisäksi tutkimuksemme luotettavuuden kannalta merkittävää on aineistotriangulaatio, eli kirjallisen aineistonkeruun ja haastattelun yhdistäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216; 218.)

Tutkimuksemme moniulotteisuus kertoo siitä, kuinka monipuolinen konfliktiprosessi on. Myös sen kokonaisvaltainen selvittäminen vaatii runsaasti tietoa taustatekijöistä ja -ilmiöistä. Tutkimuksemme oli erittäin hyödyllinen meille itsellemme tulevaisuuden työuraa ajatellen. Uskomme vahvasti sen tuoneen hieman uutta näkökulmaa myös alamme tutkimukseen nimenomaan koulukontekstin näkökulmasta lähtien. Mielestämme oma tutkimuksemme tiivistää kattavasti keskeisen konfliktia koskevan kirjallisuuden. Työmme tarkastelu onkin koulun työyhteisön jäsenille ja muille asiasta kiinnostuneille vaivaton tapa kartuttaa tietämystä kyseisestä aiheesta arkielämän konkreettisten ja mielenkiintoisten esimerkkien kautta.

### **6.3 Jatkotutkimusaiheet**

Työmme osoitti hyvin, kuinka laajasta kokonaisuudesta konfliktiprosessissa on kysymys. Tutkimuksessamme tätä ilmensi muun muassa se, että kokonaisuuden hahmottaminen oli tutkittavillekin hieman haastavaa. Esimerkiksi juuri tästä syystä omaa tutkimustamme täydentämään löytyy kyseisellä alueella runsaasti jatkotutkimusaiheita. Konfliktiprosessin kokonaisuutta syventämään tarvittaisiin mielestämme suuri joukko tutkimuksia, jotka keskittyisivät aina yhteen prosessin osatekijään kerrallaan. Vaikka oma tutkimuksemme antaakin monipuolisen kuvan



konfliktiprosessista, kuvaa se kuitenkin melko yleismaailmallisesti ristiriitojen esiintymistä koulun työyhteisössä. Konfliktiprosessin vielä syvempi ymmärtäminen vaatisi siis pienempiin osiin jaoteltuja tutkimusongelmia ja lukuisia eri tutkimuksia. Jotta konfliktiprosessista saataisi syvempää tietoa, voisi ilmiötä tarkastella myös tapaustutkimuksena. Mielenkiintoisin tutkimusprojekti olisikin ehkä pitkittäistutkimus, jossa tapaustutkimuksen tavoin seurattaisi yhden tai muutaman työyhteisön konfliktiprosessin etenemistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kokonaisen konfliktiprosessin ohella olisi mielenkiintoista ja tarpeellista perehtyä myös erikseen erilaisten konfliktityyppien ilmenemiseen koulun työyhteisössä. Tällaisten tutkimusten kautta ilmiötä kyettäisi kuvaamaan vieläkin yksityiskohtaisemmin kaikki siihen vaikuttavat tekijät tarkemmin huomioiden. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa olisi kuitenkin luonnollisesti kiinnitettävä vielä tarkempaa huomiota metodologisiin ratkaisuihin sekä tutkimuseettisiin asioihin.

## Lähteet

- Ahonen, A. (toim.) 2005. Työyhteisö sairastaa. Helsinki: Studio Yellow House.
- Brilhart, J. K. & Galanes, G. J. 1995. Effective group discussion. Madison: Brown & Benchmark.
- Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia: yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. Söderkulla: Dialogia.
- Ekholm, M. 1992. Koulun johtajuus - ruotsalaisia mietteitä ja tutkimuksia. Teoksessa K. Hämäläinen & A. Mikkola (toim.) Koulun kehittämisen kansainvälisiä virtauksia. Helsinki: VAPK-kustannus, 15–29.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työleipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.
- Enemmän sydäntä. Työyhteisö toimivaksi -valmennuspaketti. 2000. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: metodin valinta ja aiheiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Glasl, F. 2000. Konfliktin hallintaa riidanhalun sijaan. Helsinki: Suomen antroposofinen liitto.
- Grossmann, S. 2000. Napit vastakkain: ristiriidoista aukeaa mahdollisuuksia. Kauniainen: Perussanoma Oy.
- Heikkilä, J. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat.
- Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Helsinki: Yrityskirjat.
- Henkinen hyvinvointi työpaikalla. 2000. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Heyer, J., Stewart, F. & Thorp, R. 1999. Group Behaviour and Development. Helsinki: UNU/WIDER.
- Himberg, L. 1996. Opettaja ja työyhteisö. Helsinki: WSOY.
- Himberg, L. & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita: minä, me ja muut. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: temahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyytiäinen, A. 2003. Sudenhuoneesta opettajainhuoneeksi: opettajainhuoneen ja oppilaan välisen interaktion etiikka. Diss. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hämäläinen, K. & Mikkola, A. 1992. Täydennyskoulutuksesta kehittämiseen. Teoksessa K. Hämäläinen & A. Mikkola (toim.) Koulun kehittämisen kansainvälisiä virtauksia. Helsinki: VAPK-kustannus, 7–14.

- Hämäläinen, K. & Sava, I. 1989. Koulun ihmissuhteet. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Ikonen-Varila, M. 1994. Työyhteisön ristiriitatilanteet moraalitutkimuksen näkökulmasta. Väitöskirja-tutkimus. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain: ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisölle. Porvoo: WSOY.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja.
- Karjalainen, A. 1992. Ammattitaidon myytti opettajayhteisössä? Kajaani: Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kajaanin täydennyskoulutusyksikkö.
- Kauppi, T. & Savimäki, M-L. 2004. Toimiva työyhteisö – menestyksen malleja: mallinnushankkeen loppuraportti. Helsinki: Koulutus ja konsultointi Timo Kauppi.
- Keyton, J. 1999. Group communication: process and analysis. Mayfield: Mountain View.
- Kiesiläinen, L. 1994. Kasvatusyhteisöjen kulttuurivallankumous. Helsinki: Kriittinen korkeakoulu.
- Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu: ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Helsinki: Arator.

- Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla: kirjoituskilpailun satoa. 1999. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1992. Kohti yhteistoiminnallista koulukulttuuria. Teoksessa K. Hämäläinen & A. Mikkola (toim.) Koulun kehittämisen kansainvälisiä virtauksia. Helsinki: VAPK-kustannus, 31–56.
- Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1994. Toimiva koulu: yhdessä kehittäen. Porvoo: WSOY.
- Kumpusalo, E. 1991. Sosiaalinen tuki, huolenpito ja terveys. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus.
- Kuula, A. 2006a. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuula A. 2006b. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 124–140.
- Lahtinen, M., Vartia, M., Soini, S. & Joki, M. 2002. Työyhteisön ongelmatilanteet kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 94–102.
- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 36–44.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 142–165.
- Metsämuuronen, J. 2006a. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp. 79–148.

- Metsämuuronen, J. 2006b. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp. 16–77.
- Misteil, S. 1999. Viestintä työyhteisössä. Helsinki: Inforviestintä.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen: kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulma työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Palin, E. & Raivio, M. 2004. Elinvoimaa etsimässä: kirja työssä jaksamisesta. Helsinki: Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto.
- Perkka-Jortikka, K. 1994. Lähellä työyhteisö. Helsinki: Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto.
- Perkka-Jortikka, K. 1998. Reilu peli työelämässä. Helsinki: Edita.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen: vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Espoo: Scritti.
- Puttonen, M. 1993. Työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Pässilä, T. & Niinikuru, L. 1993. Koulun johtamisen taito. Porvoo: WSOY.
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Roti, O. 1999. Työnilo, organisaation voimavarana. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Räty, O. 2000. Rehtori johtajana: oppimisen johtaminen. Virrat: Olli & Leena Räty.

- Sihvonen, A. 1996. Miten ehkäisen työuupumuksen. Helsinki: Suomen mielenterveysseura.
- Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa: toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.
- Simola, A. 2001. Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus. Diss. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2003. Työyhteisökriisien ja -konfliktien ennakointi ja tunnistaminen: opas työsuojelutarkastajille. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 119–141.
- Simula, P. 2000. Miten käsitellä vihaa ja ilkeyttä: arkipäivän ihmissuhteista. Helsinki: Pohjoismainen analyttinen trilogia instituutti.
- Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä. 1994. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Toimiva työyhteisö -hanke: johtoryhmän väliraportti. 1993. Helsinki: Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto.
- Toimiva työyhteisö -hanke: johtoryhmän loppuraportti. 1995 Helsinki: Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto.
- Tuomi, K., Jurvansuu, S., Tuuli, P., Seitsamo, J., Karisalmi, S., Vanhala, S., Nykyri E., Riikonen, E., Vahtera, J., Forss, S., Ekroos, R. & Kämppe, M. 2000. Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 162–176.

- Tuuli, P. 2000. Uupumusasteinen väsymys, organisaatioon sitoutuminen ja työelämän laatu. Teoksessa K. Tuomi (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 40–61.
- Vapaavuori, J. 1995. Työyhteisön jumi konsultaation kohteena. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Vartia-Väänänen, M. 2003. Workplace bullying: a study on the work environment, well-being and health. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla: työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Helsinki: Gaudeamus.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2002. Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A.(toim.) 2002 Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 220–240.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä – Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuurinen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 151–216
- Voutilainen, E., Rajamäki, P., Vartiainen, O. & Palanne, O. 1990. Arbetskollektivet i utveckling. Helsingfors: Statens tryckericentral.
- Weiss, D. H. 1990. Ongelma ihmisiä, ongelmatilanteita – Kuinka tulet toimeen niiden kanssa. Espoo: Weilin+Göös.
- Wheelan, S.A. 2005. Group Processes. A Developmental Perspective. Boston: Allyn and Bacon.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työsuojelukeskus, pankkialan työsuojelun työalatoimikunta.
- Ylöstalo, P. 2006. Työolobarometri. Helsinki: Työministeriö.



*Arvoisa tutkimukseemme osallistuva,*

Kiitos, että olet lupautunut osallistumaan tutkimushaastatteluun. Suostuessasi jakamaan kokemuksiasi me tutkijat sitoudumme käsittelemään tuottamaasi aineistoa luottamuksellisesti ja anonyymisti. Arvostamme suuresti vaivannäköäsi.

Pyydämme ystävällisesti, että kirjoittaisit vapaamuotoisesti alla esitetystä aiheesta. Pituuden, laajuuden ja muodon voit määritellä itse. Voit koota ajatuksiasi itsellesi sopivimmalla tavalla, esimerkiksi kirjoitelman muodossa tai ajatusviivoin. Toivoisimme, että kirjoitat itselle mielekkäistä ja tärkeäksi kokemistasi asioista.

***Koulutyöyhteisön arkeen sisältyy sekä hyviä että huonoja päiviä. Tämä heijastuu myös yksittäisiin työntekijöihin ja siihen, kuinka he kokevat itsensä osana työyhteisöä.***

***Pohdi ensin hetki tähänastista työuraasi edellä esitetystä näkökulmasta. Kirjoita sitten meille mieleenpainuneista ja itsellesi merkityksellisistä kokemuksista koulutyöyhteisöjen jäsenenä.***

Kirjallisen aineiston lisäksi keräämme aineistoa haastattelujen muodossa tammikuussa 2007. Saatuaamme kirjeesi sovimme kanssasi henkilökohtaisesti sopivan haastatteluajankohdan.

Tuotoksesi voit lähettää meille sähköpostitse tai kirjeenä alla näkyviin osoitteisiin. Pyydämme vastaustasi **11. joulukuuta** mennessä. Liitäthän kirjeesi mukaan myös nimesi.

Ystävällisin terveisin

Katri Hyrkäs

Katja Kaukonen

(Alkuperäiskirjeessä tutkijoiden yhteystiedot)

**HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT**

ETUNIMI:

SYNTYMÄVUOSI:

VALMISTUMISVUOSI:

OPISKELUKAUPUNKI:

TYÖELÄMÄÄN SIIRTYMISVUOSI:

TYÖPAIKKOJEN LUKUMÄÄRÄ VALMISTUMISEN JÄLKEEN:

TYÖSUHTEIDEN KESTO:

TAUOT TYÖURAN AIKANA:

NYKYISEN TYÖSUHTEEN KESTO:

## HAASTATTELURUNKO

### YLEISIÄ ASIOITA KIRJELMÄSTÄ

- Miten koit aiheesta kirjoittamisen?
- Kirjelmässä olimme erityisen kiinnostuneita työyhteisön ilmapiiristä, sosiaalisesta kanssakäymisestä työkavereiden kesken sekä mahdollisista ristiriitatilanteista.

### TEEMA 1: KOKEMUKSIA SOSIAALISESSA KONTEKSTISSA JA TYÖYHTEISÖSSÄ

- Millaiset kohtaamiset työyhteisössä ovat jääneet mieleesi? Kerro sekä myönteisistä että kielteisistä kokemuksistasi.
- Millaisia kokemuksia sinulla on työyhteisön yhteistyökulttuurista työurasi varrella? Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat yhteistyökulttuurin muodostumiseen?
- Millainen merkitys on mielestäsi esimiehellä työyhteisön toimintaan ja toimivuuteen?

### TEEMA 2: IHMISSUHTEIDEN VAIKUTUS TYÖHÖN

- Kuinka työkavereiden väliset ihmissuhteet vaikuttavat työhösi?
- Millainen merkitys on hyvillä työkavereilla? Ja vastaavasti, kuinka huonot ihmissuhteet vaikuttavat työhösi?
- Mitä merkitystä erilaisilla ihmissuhteilla (sekä toimivilla että toimimattomilla) on työssä jaksamisesi kannalta?

### TEEMA 3: HAASTAVAT TILANTEET TYÖYHTEISÖSSÄ

- Millaisiin haastaviin tilanteisiin työyhteisöissä olet joutunut työurasi aikana?
- Millaisia ristiriitatilanteita työyhteisöissä olet kohdannut työurasi varrella?
- Mistä ristiriitatilanteet yleensä opettajayhteisöissä syntyvät?
  - o Anna konkreettinen esimerkki tällaisesta mieleenpainuvasta tilanteesta. (Tilanne voi olla hyvinkin pieni)
    - Kuvaile ensin hieman työyhteisöä
      - Koko ja sosiaalisen ympäristön kuvailua (ilmapiiri, tuki...).
    - Mitkä tekijät/asiat aiheuttivat tämän tilanteen?
    - Ketkä olivat osallisina kyseisessä tilanteessa? Kuinka olit itse osallisena?
    - Millaisia rooleja pystyt tunnistamaan tilanteesta?
      - Kuka oli johtaja, kohde, sivustaseuraaaja, puolueellisia puolueettomia...
    - Miten koit tilanteen ja millaisia tunteita se sinussa herätti?
    - Kuinka arvelet sen vaikuttaneen muihin?
    - Kuinka tilanne tuli ilmi?
    - Kuinka tilanne näkyi käytännössä?
    - Kuinka kauan tilanne kesti?

- Kuinka tilanne otettiin käsittelyyn?
- Kuinka esimies reagoi tilanteeseen?
- Kuka oli avainasemassa ristiriidan selvittämisessä?
- Millaisia toimenpiteitä asian ratkaisemiseksi tehtiin?
- Mikä oli oma roolisi ratkaisutilanteessa?
- Miten tilanne näkyi työyhteisössä jälkikäteen?
- Tiedätkö mikä on tilanne tällä hetkellä? Kerro.
- Miten ristiriitatilanne vaikutti sinuun itseesi näin jälkikäteen ajateltuna?
- Miten arvelet tilanteen vaikuttaneen muihin?
- Miten vastaavanlaisia tilanteita pitäisi mielestäsi käsitellä ja kuinka ne pitäisi ratkaista?

#### YLEINEN TASO

- Onko sinulla vielä mielessä jotain aiheeseen liittyvää, josta haluaisit puhua?

#### LOPPUYHTEENVETO

- Miten koit tämän haastattelutilanteen?
- Saammeko olla yhteydessä myöhemmin, jos haluamme tehdä tarkennuksia?

**TAULUKKO 2. ESIMERKKITAPAUKSET**

<b>KONFLIKTIN KUVAUS</b>	Tapaus 1 (H1)	Tapaus 2 (H1)	Tapaus 3 (H2)	Tapaus 4 (H3)
<b>Konfliktityyppi</b>	Henkilöristiriita	Asiaristiriita	Asiaristiriita	Henkilöristiriita
<b>Osalliset</b>	Johtaja ja koko yhteisö	Johtaja ja osa työyhteisöä	Kaksi opettajaa	Kaksi opettajaa
<b>Työyhteisön koko</b>	Keskikokoinen	Suuri	Suuri	Suuri
<b>Konfliktin syyt</b>	Johtajan persoonallisuus, henkilökemia	Tiedonkulku	Näkemuserot	Henkilökohtaiset asiat, väärinymmärrys
<b>Konfliktin taso</b>	Ulkopuolelle laajentunut	Ulkopuolelle laajentunut	Asiataro	Henkilöitynyt
<b>Ratkaisukeinot</b>	Välttely Keskustelu Työnohjaus Sairaslomat	Keskustelu	Keskustelu	Välttely Keskustelu
<b>Lopullinen ratkaisu</b>	Irtisanoutuminen	-	Keskustelu	Keskustelu
<b>Ratkaisija / sovittelija</b>	Työyhteisön jäsen(et)	-	Osapuolet itse	Osapuolet itse
<b>Seuraukset</b>	Pos.	Neg.	Pos.	Pos.

<b>KONFLIKTIN KUVAUS</b>	Tapaus 5 (H3)	Tapaus 6 (H4)	Tapaus 7 (H5)	Tapaus 8 (H6)	Tapaus 9 (H6)
<b>Konfliktityyppi</b>	Asiaristiriita	Asiaristiriita	Asiaristiriita	Asiaristiriita	Asiaristiriita
<b>Osalliset</b>	Osa työyhteisön jäsenistä	Koko yhteisö	Johtaja ja koko yhteisö	Koko yhteisö	Kaksi opettajaa
<b>Työyhteisön koko</b>	Suuri	Suuri	Suuri	Pieni	Suuri
<b>Konfliktin syyt</b>	Näkemyserot	Näkemyserot	Muutos, näkemyserot	Käytännön asiat	Käytännön asiat, väärinym- märrys
<b>Konfliktin taso</b>	Klikkiytynyt	Asiataro	Asiataro	ulkopuolelle laajentunut	Asiataro
<b>Ratkaisukeinot</b>	Keskustelu	Keskustelu	Keskustelu	Keskustelu, ulkopuoli- nen sovittelija	Keskustelu
<b>Lopullinen ratkaisu</b>	Irtisanoutumi- nen	Uuden käytännön kokeilu, mutta paluu vanhaan käytäntöön.	Irtisanoutu- miset, työyhteisön hajoaminen	Tilanne ei ratkennut, työyhteisön hajosi.	Keskustelu
<b>Ratkaisija / sovittelija</b>	-	Johtaja	Osapuole- itse	Ulkopuoli- nen sovittelija	Osapuole- itse
<b>Seuraukset</b>	Neg.	Pos./Neg.	Pos./ Neg.	Neg.	Pos.