



**TURUN  
YLIOPISTO**

# **Tiimityön toimivuuteen vaikuttavat tekijät varhaiskasvatuksessa**

Kasvatustiede  
Kandidaatintutkielma

Essi Helenius  
Emilia Pohjanlehto

21.9.2024  
Rauma

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Kasvatustiede

**Tekijä(t):** Essi Helenius & Emilia Pohjanlehto

**Otsikko:** Tiimityön toimivuuteen vaikuttavat tekijät varhaiskasvatuksessa

**Ohjaaja(t):** dosentti Timo Ruusuvirta

**Sivumäärä:** 24 sivua

**Päivämäärä:** 21.9.2024

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena on perehtyä varhaiskasvatuksen tiimityöhön. Mielenkiinto aihetta kohtaan heräsi pedagogisten harjoittelujen myötä, kun pääsi tutustumaan ja oppimaan uusiin oppimisympäristöihin. Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa on kartoitettu minkälaiset tekijät vaikuttavat tiimin työskentelyyn. Myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat psykologisesti turvallinen ilmapiiri, tunneäly sekä tunnelukutaito, selkeä yhteinen tavoite, riittävä toimivalta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, yhteiset pelisäännöt, selkeä toimenkuva jokaisella tiimin jäsenellä, keskinäinen luottamus, hyvät vuorovaikutustaidot, myönteisyys työn ja toimintatapojen kehittämiseksi, selkeät tiimiroolit, ilo sekä riittävä palautuminen.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri nousi kaikista merkittävimäksi tekijäksi tiimin toimivuuden kannalta. Mikäli tiimissä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, tiimiläiset voivat paremmin, ovat luovempia ja oppivat paremmin. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri myös parantaa työskentelyn laatua ja tehokkuutta. Mikäli tiimissä ei ole psykologisesti turvallinen ilmapiiri, lisää se tiimiläisten pahoinvointia sekä heikentää luovuutta, oppimista, työskentelyn laatua ja työn tehokkuutta.

Kielteisesti vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat psykologinen turvattomuus, huono ilmapiiri, ylikuormittuneet työntekijät, kiusaaminen, konfliktitilanteet, heikot vuorovaikutustaidot, heikko tiedonkulku, epäselvä työnjako, epäluottamus, työntekijöiden keskinäinen kilpailu, haasteet työntekijöiden muilla elämän osa-alueilla, kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, epäselvät tiimiroolit sekä työn kuormituksesta heikosti palautuneet työntekijät.

Avainsanat: tiimityö, varhaiskasvatus, työhyvinvointi, vuorovaikutus, työpaikkakiusaaminen, turvallinen ilmapiiri

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tiimityö</b> .....	<b>6</b>
	2.1 Onnistuneen tiimityön edellytykset .....	6
	2.2 Opettajan työhyvinvointi .....	8
	2.3 Tiimin muodostuminen.....	10
	2.4 Turvallinen ilmapiiri .....	11
	2.5 Kiusaaminen, konfliktitilanteet ja turvaton ilmapiiri .....	12
	2.6 Tiimityön vaikutus lapsein ja lapsiryhmän ilmapiiriin .....	15
	2.7 Yksilö osana tiimiä .....	16
<b>3.</b>	<b>Tiimityö: Myönteiset ja kielteiset vaikuttavat tekijät</b> .....	<b>20</b>
	3.1 Minkälaiset asiat vaikuttavat myönteisesti tiimityöhön? .....	20
	3.2 Minkälaiset asiat vaikuttavat kielteisesti tiimityöhön? .....	22
<b>4.</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>25</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>28</b>

# 1 Johdanto

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee tiimityöhön vaikuttavia tekijöitä varhaiskasvatuksessa. Tutkielmassa tarkastellaan niin tiimityöhön myönteisesti vaikuttavia tekijöitä kuin tiimityöhön kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa, minkälaiset tekijät vaikuttavat tiimin työskentelyyn.

Tiimityön merkitystä kasvatusalalla on tärkeä tutkia, sillä se edistää hyvää yhteistyötä opettajien, oppilaiden ja vanhempien välillä. Hyvä tiimityö parantaa oppimistuloksia (Ranta, 2018), lisää innovaatioita (Spiik, 2004) ja edistää oppimista ja tukee kasvatustalouden jatkuvaa kehitystä (Ranta, 2018). Tutkimusaihe on tärkeä myös siksi, että on hyvä tuntea tekijät, jotka vaikuttavat tiimityön kriisiytymiseen.

Tutkimustulokset osoittavat, että tiimityö ei ole vain tärkeä emotionaalinen konteksti varhaiskasvatuksessa, vaan myös rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa tiimityöskentelyn käytäntöihin ja herättää negatiivisia tunteita, jotka voivat vaikuttaa varhaiskasvatuksessa tapahtuvan tiimityön ja työhyvinvoinnin laatuun (Hankikoski, Alasuutari, Collin, Liinamaa & Sevon, 2024).

Tiimityön sujuvuuden tiedetään vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin, työn mielekkyyteen ja jopa lasten keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä hyvinvointiin. (Ranta, 2018.) Yleisesti vallitsee käsitys siitä, että erityisesti naisvaltaisilla aloilla on työilmapiirin sekä tiimityöskentelyn saralla parantamisen varaa. Salo (2011) kirjoittaa, että kiusaaminen on tyypillisintä valtion sekä kunnan naisvaltaisilla aloilla, joita ovat esimerkiksi opetustoimi, terveydenhuolto ja sosiaalitoimi.

Kasvatustaloudella henkilöstön täydennyskoulutus, työntekijöiden perehtyminen uusimpaan tutkimustietoon sekä panostus tiimien toimivuuteen ja hyvinvointiin olisi tärkeää. (Isokorpi, 2004) Laadukas ihmisten välinen vuorovaikutus luo työhyvinvointia sekä viihtyvyyttä työssä, joten vuorovaikutusosaaminen, tiimityötaidot, tunneäly ja tunnelukutaito ovat tärkeitä työkaluja. Näillä edellä mainituilla tekijöillä työssä jaksamista ja työhyvinvointia ja tätä kautta alan vetovoimaisuutta voitaisiin parantaa. (Korhonen, 2023.) Tutkimus tiimeistä edistää tiimityön tehokkuutta, aivan kuten tutkimus yksilön suorituskyvystä edistää yksilön tehokkuutta (Salas, Cook & Rosen, 2008). On tärkeää varmistaa, että tiimillä on selkeästi määritellyt tavoitteet ja roolit, jotta kaikki tiimin jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan (Spiik, 2004). Lisäksi avoin kommunikaatio ja selkeä tiedonkulku ovat avainasemassa tiimin

onnistumisen kannalta (Ranta, 2018). Tulevaisuudessa tiimityöhön ja tiimien toimivuuteen panostaminen voisi luoda työelämään hyvinvointia, innovatiivisuutta, työn imun kokemusta sekä työn iloa (Aro, 2018).

## 2 Tiimityö

Varhaiskasvatusta ja lapsen tukea toteutetaan monin eri tavoin, erityisesti päiväkodeissa monialaisten ammattilaisryhmien yhteistyössä ja lapsen tukeen liittyvissä asioissa, ja juuri siksi tiimityö on keskeinen osa toimintaa. (Heiskanen & Syrjämäki, 2022.)

Tavanomaisin tiimi, joka työskentelee päiväkodissa, toimii kolmen työntekijän mallin mukaisesti. Kolmen työn tekijän malli tarkoittaa sitä, että tiimissä on töissä yksi tai kaksi opettajaa ja lastenhoitajia yksi tai useampi. Tiimiin saattaa kuulua myös varhaiskasvatuksen erityisopettaja, avustaja, varhaiskasvatuksen sosionomi sekä muita ammattilaisia. Tiimit kehittyvät koko niiden olemassa olemisen ajan. Ajan kuluessa ne kypsyvät ja muotoutuvat siihen saakka, kunnes ne hajoavat ja uusien tiimien muodostuessa sama prosessi alkaa jälleen alusta. (Heiskanen, & Syrjämäki, 2022.)

Toimiva tiimi rakentuu johdonmukaisesta toiminnasta, keskusteleavasta toimintakulttuurista ja tiimin hyvinvointiin keskittymällä. Hyvä tiimityöskentely vaatii lasten ja aikuisten laadukkaan vuorovaikutuksen lisäksi kunnioitusta, luottamusta ja kiinnostusta tehdä yhdessä töitä tiimin eteen. (Ahonen, 2023.) Tiimit vaativat myös paljon aikaa ollakseen vuorovaikutuksessa, kehittyäkseen ja kypsyäkseen yhteistyöhön (Clark, 2021).

Varhaiskasvatuksen tiimityön tutkimus on keskittynyt vain tiettyihin tilanteisiin, kuten lasten erityisesti huomioitaviin tarpeisiin tai tietyn työtavan kehittämiseen. Harvat tutkimukset ovat keskittyneet varhaiskasvatushenkilöstön yhteistyöhön ja tiimityöhön. (Hyvärinen, Äärelä ja Uusiautti, 2022.)

Hyvinvoiva tiimi ei automaattisesti tarkoita, että se olisi toimiva. Toimivuuteen tarvitaan hyvinvoinnin lisäksi organisointia vastuun ja työtehtävien jaossa. Vastuualueiden jaon jälkeen aikuisten on helpompi keskittyä työn tärkeimpään asiaan eli lapsiin. Toimivan tiimin tulos näkyy varhaiskasvatuksen opettajien kyvyssä tarkastella lasten vertaissuhteita ja oppimisenkokemuksia. (Ahonen 2023.)

### 2.1 Onnistuneen tiimityön edellytykset

Onnistunut tiimityö vaatii sen, että sallitaan kokeileminen ja kehittäminen. On uskallettava kyseenalaistaa vanhaa, jotta voidaan synnyttää uutta. Usein niin sanotuista tyhmistä

kysymyksistä löytyvät uudet ja parhaat ideat. Silloin, kun uskalletaan ajatella täysin uudella tai erilaisella tavalla, kehittyvät uusia ideoita ja toimintamalleja. (Spiik, 2004.)

Nykyisin tiimityöskentelyssä korostetaan uusia osaamisvaatimuksia, joita ovat muun muassa vuorovaikutustaidot, vastuunottokyky ja organisointikyky. (Huusko, 2007.) Tiimin toimivuuden kannalta on merkityksellistä mitä tiimipalaverissa keskustellaan. Tiimissä vallitsee yhteiset yhdessä sovitut pelisäännöt, joiden mukaan töitä tehdään. Tiimin palaverissa yhteisistä käsityksistä jutellaan ja sääntöjä tarvittaessa tarkennetaan. On tarkasteltava pelisääntöjen selkeyttä ja joustavuutta, kuinka paljon sääntöjen tulisi joustaa ja millaisissa tilanteissa tämä joustaminen tapahtuu. Tiimin kanssa on myös hyvä tarkastella kirjoittamattomia sääntöjä, jotka saattavat olla osa toimintakulttuuria ja pohtia yhdessä niiden kirjaamista ylös. On myös keskusteltava siitä, onko olemassa sääntöjä, joita tiimissä ei noudateta. (Spiik, 2004.)

Palaveri- ja vuorovaikutuskäytännöt ohjaavat tiimin toimintaa ja se on tärkeä kokonaisuus, joka liittyy yhteisiin pelisääntöihin. On olemassa kaksi palaverityyppiä, joista yleisesti puhutaan. Nämä kaksi palaverityyppiä ovat tilannekohtaiset palaverit sekä säännöllisesti toistuvat palaverit. Tilannekohtaisissa palavereissa käydään läpi ajankohtaisia kiireellisiä asioita, joihin tulee reagoida nopealla aikataululla. Näitä voivat olla esimerkiksi sen hetkiset ongelmatilanteet tai äkkiseltään tulleet muutokset. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa puolestaan ohjataan tiimin omaa toimintaa, ennakoidaan tulevia tapahtumia ja reflektoidaan aiempia tapahtumia. (Spiik, 2004.) Tiimi toimii silloin, kun tiimillä on yhteinen tavoite, joka on kaikille selkeä. Tavoitteen saavuttamiseksi tiimillä on myös oltava riittävä toimivalta. (Huusko, 2007.)

Tarkka myönteinen, esimerkiksi palaveritilanteessa annettu, palaute lisää ryhmän koheesiota. Koheesio tarkoittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mikäli ryhmässä on korkea koheesio, se edistää tehokkuutta, luovuutta sekä paineensietokykyä. Mikäli kehdutaan ryhmän pieniäkin onnistumisia, ryhmän innostuneisuus lisääntyy. (Aro, 2018.)

Tiimien jäsenet omaksuvat työskennellessään erilaisia tiimirooleja. Tiimirooleilla on merkitystä tiimin toimivuuteen sekä toimimattomuuteen. Jos tiimissä on useampi äänekäs aloitteen tekijä, tilanne ei ole ihanteellinen tiimin toimivuuden kannalta. Mikäli tiimi koostuu useammasta analysoijasta, ei tilanne tässäkään tapauksessa palvele tiimin toimivuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimi, jossa on pelkkiä yhteistyönrakentajia ei myöskään ole pidemmän päälle toimiva kokonaisuus. Kun tiedostetaan erilaiset tiimiroolit, opitaan

välttämään toimimattomia tiimirooliyhdistelmiä tiimejä muodostaessa. Tiimirooleja tarkasteltaessa osana tiimissä toisiaan täydentäviä taitoja, voidaan todeta, että rooleihin kytkeytyy sekä synnynnäisiä että kokemuksen ja oppimisen myötä kehittyneitä taitoja sekä tapoja työskennellä. Mikäli tiimejä luodaan toisilleen tutuista henkilöistä, tämä seikka korostuu erityisesti, mikä saattaa johtaa toisinaan tilanteeseen, että tiettyä henkilöä ei tahdota valita mukaan tiimiin. (Huusko, 2007.)

Tiimityön merkitys myönnetään, mutta tiimin toimivuuden hyväksi työskentely voi jäädä ohueksi. Tiimityön ymmärretään olevan vaikea osa-alue, mihin tarttuminen on pelottavaa. (Ranta, 2018.) Tiimityöhön sekä tiimien toimintaan kytkeytyy myös jännitteisyyttä. Parhaimmassa tilanteessa tiimityö lisää työn imua sekä työntekijöiden hyvinvointia. Huonossa tilanteessa tiimissä puolestaan on jäsenien välistä epäluottamusta tai kilpailua, mikä puolestaan aiheuttaa sen, ettei toiminnan kehittäminen onnistu. (Heiskanen & Syrjämäki, 2022.)

Työilmapiirin kehittämisessä keskeisin tekijä on, että johto on aktiivisesti mukana ja kiinnostunut asioista. Johdon pitäisi tehdä konkreettisia asioita, joilla parannetaan työilmapiiriä. Tässäkin asiassa esimerkin näyttäminen on tärkeää, sillä työntekijät pistävät oitis merkille mikäli, työilmapiiri on merkityksellinen seikka ainoastaan juhlapuheissa. (Aro, 2018.)

Tiimin toimivuudessa tärkeä tekijä on myös turvallisuus, sillä turvallinen tiimi on toimiva. Tiimin turvallisuutta käsitellään alaluvussa 2.4.

## **2.2 Opettajan työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnin edellytykset luodaan työpaikalla, vaikka se onkin yksilölle kuuluva asia. Vaikka kyseessä olisikin hyvä työyhteisö, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri, on silti oltava työkaluja hyvän vaalimiseen ja ylläpitämiseen. Moninaiset tekijät vaikuttavat opettajien työhyvinvointiin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi opettajan terveydentila, työympäristö sekä poliittiset päätökset. (Yrttiaho & Posio, 2021.)

Opettajien työhyvinvointi heijastuu suoraan lapsiin ja nuoriin sekä koko koulun toimintaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että opettajan työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa oppilaiden akateemisiin taitoihin sekä pedagogiikan laatuun opetuksessa. Tämän takia opettajan työhyvinvointi on opettajan, oppimisyhteisön sekä koko yhteiskuntaan vaikuttava tekijä. (Yrttiaho & Posio, 2021)



Kasvattajan sekä opettajan täytyisi kyetä tuntemaan iloa työstään sekä elämästään. Ilon kokemisesta ihminen saa energiaa ja ilon tunteminen vaikuttaa positiivisesti myös immuunijärjestelmään. Ilon tunteen kadottaminen on pahinta, mitä ihmiselle saattaa tapahtua. Kun ihminen kärsii pitkään jatkuvista paineista ja tehokkuuden vaatimuksista, tilanne saattaa johtaa väsymykseen, mikä puolestaan saattaa johtaa ilon tunteiden vähenemiseen. Lopulta tilanne voi johtaa uupumiseen. Uupumuksen vuoksi ihminen saattaa muuttua vihamieliseksi, ärtyisäksi ja aggressiiviseksi. Eräs uupumukseen kuuluva suojamekanismi on kyynisyys. (Isokorpi, 2004.)

Kaikkialla länsimaissa on huomattu työpaikan ilmapiirillä sekä ihmisten työviihtyvyydellä olevan paljon merkitystä. Mikäli ilmapiiri on heikko ja työssä ei viihdytä hyvin, työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, sairauspoissaoloja kertyy runsaasti, ennenaikaiselle eläkkeelle jäädään herkemmin, keskinäinen yhteistyö ei toimi ja työteho on alhaisempaa. Jos ilmapiiri puolestaan on hyvä ja työntekijät viihtyvät töissä, he ovat terveempiä, työntekijöiden vaihtuvuus on alhaisempaa, yhteistyötä tehdään enemmän, työntekijät ovat innovatiivisempia ja aloitekykyisempiä sekä aikaansaavampia. Henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeimpiä voimavaroja työyhteisössä. (Furman & Ahola, 2002.)

Varhaiskasvatuksessa lapsiryhmät ovat liian suuria, mikä aiheuttaa haasteita sijaisjärjestelyissä sekä johtajuusjärjestelyissä. Henkilöstö tuntee, ettei johto kuuntele heidän huoliaan. Suuret lapsiryhmät luovat jatkuvaa melua, joka kuormittaa sekä lapsia että työntekijöitä. Pätevien varhaiskasvatuksen opettajien määrä vähenee, joka aiheuttaa pulaa ja stressiä varhaiskasvatuksessa. (Onnismaa, 2009.)

Asioita, jotka parantavat työhyvinvointia, tekevät työstä mielisää ja antavat energiaa, kutsutaan työn voimavaratekijöiksi. Ne auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita, vähentävät vaatimustekijöitä sekä niiden negatiivisia vaikutuksia ja tukevat yksilön kehitystä sekä kasvua. (Yrttiaho & Posio, 2021.)

## 2.3 Tiimin muodostuminen

Psykologit ja sosiologit ovat jo pitkään olleet kiinnostuneita ryhmien eli tiimien kehitysvaiheista. On huomattu, että tiimien toiminnassa on olemassa tietty vaiheistus. Tätä vaiheistusta voidaan hyödyntää, kun kehitetään organisaatioita ja suunnitellaan koulutushankkeita. Vaiheistus näyttää toteutuvan seuraavalla tavalla: ensimmäisenä on tiimin muodostuminen, seuraavaksi kuohuntavaihe, tämän jälkeen normien kehittämis- ja kehittämisvaihe sekä viimeiseksi tehokkaan suorituskyvyn vaihe. Alla olevassa taulukossa on esitetty tiimin muodostumisen neljä eri vaihetta. (Spiik, 2004.)

Taulukko 1 Tiimin muodostumisen neljä eri vaihetta

1. tiimin muodostuminen
2. kuohuntavaihe
3. normien kehittämis- ja kehittämisvaihe
4. tehokkaan suorituskyvyn vaihe

Tiimin muotoutumisvaiheessa, ovat tiimin jäsenet yleensä kohteliaita toisilleen. He tahtovat nähdä toisissaan lisävoimavaroja. Organisaation sekä yksittäisen työntekijän kokemus tiimien käytöstä heijastuu siihen, kuinka kokeilunhaluista ja innokasta tiimin muodostaminen on sekä mikä sen merkitys koetaan olevan työn tekemiselle ja edistymiselle. Tehtävän selkeys on varsin merkityksellinen seikka sille, kuinka tiimin jäsenet arvioivat toisiaan ja miten tärkeäksi he kokevat oman sekä muiden jäsenten aseman tiimissä. (Spiik, 2004.)

Aina kun tiimiin liittyy uusi jäsen tai joku jäsenistä poistuu tiimistä, tapahtuu tiimissä aina jonkinlainen uudelleen järjestäytyminen. Tämä on hyvä muistaa, kun tarkastellaan tiimien toimivuutta tai toimimattomuutta. Tiimin sisäinen asetelma häiriintyy myös tilanteessa, jossa määritellään uudelleen työtehtäviä. (Huusko, 2007.)

Roolit tiimissä vaikuttavat siihen, miten tiimi muodostuu ja toimii yhdessä. Jokaisella tiimin jäsenellä on tietty rooli ja vastuu tiimityössä. Tiimiroolit ovat toisiaan täydentäviä taitoja, joita tarvitaan tiimityössä ja työelämässä. Kun ollaan tietoisia erilaisista tiimirooleista, voidaan ymmärtää, että tiimissä tarvitaan monenlaisia ja eri tavoin toimivia ihmisiä. Tätä tietoa voidaan hyödyntää tiimejä muodostaessa ja täydennettäessä. Eräs tunnettu tiimiroolimäärittely

on Belbinin (1993, 2003) yhdeksän tiimiroolin kokonaisuus. Tätä tiimiroolikuvausta (team roles at work) voidaan hyödyntää tiimejä arvioidessa ja kehittäessä. (Huusko, 2007.)

Belbinin tiimiroolimääritelmän mukaan toimivassa tiimissä on oltava nämä tiimiroolit: ideoijia, koordinaattori, välineiden etsijä, analysoija, täytöntöön panija, yhteistyön rakentaja, viimeistelijä, spesialisti sekä piiskuri. Lähes kaikki ihmiset pystyvät toimimaan samanaikaisesti useassa roolissa, joten tiimiin ei tarvita yhdeksää jäsentä. On myös tärkeää osata joustaa rooleista. (Huusko, 2007.)

## 2.4 Turvallinen ilmapiiri

Ihmisen turvallisuuden tunne on lähtökohta kaikelle oppimiselle. Luottamus, psykologinen turvallisuus sekä hyvinvointi rakentavat kulttuuria, joka on hedelmällinen oppimiselle.

Uuden oppiminen edellyttää hyvinvointia sekä riittäviä voimavaroja. Ihminen, joka voi hyvin, oppii ja on näin ollen tuloksellinen työntekijä. Tutkimukset osoittavat, että parhaissa tiimeissä on psykologisesti turvallista. (Korhonen, 2023.)

Psykologisesti turvallinen, luottamuksellinen, erilaisuutta suvaitseva ja rohkaiseva tunneilmapiiri edesauttaa oppimista koko työyhteisössä. Tunteet, tunnetaidot ja tunnekyvykyys näkyvät muun muassa työntekijöiden vireystiloissa. Työntekijät tahtovat olla työyhteisöissä, joissa on hyvä tehdä töitä ja turvallinen tunneilmasto sekä turvallista ilmaista itseään, joka edesauttaa uusien ideoiden esiintuomista rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Häpeän tunne estää yksilön oppimista radikaalisti. (Korhonen, 2023)

Ainoastaan turvallisessa ilmapiirissä pystytään avoimeen vastavuoroiseen keskusteluun ja uskalletaan olla erimieltä sekä hyväksytään eriävät mielipiteet. Olennainen vuorovaikutusosaamisen osa-alue on taito selviytyä ristiriidoissa sekä taito purkaa negatiivista ilmapiiriä. Tunnetaidoista on apua työyhteisön tunteiden tunnistamisessa.

Vuorovaikutusilmapiiri heijastuu siihen, koemmeko psykologista turvattomuutta vai turvallisuutta. Tämä edellä mainittu turvallisuuden tunne puolestaan vaikuttaa siihen, ollaanko keskustelutilanteissa rakentavia sekä avoimia. (Kantelus, 2023.)

Lajikehityksellisesti eloonjäämisemme on ollut aina riippuvainen yhteisöjen ja ryhmien tarjoamasta turvasta. Tästä johtuen yksinäisyyteen liittyy paljon sosiaalisia sekä terveydellisiä pulmia. Yksinäisyys kasvattaa riskiä kuolla. Tästä johtuen ihminen on aina alitajuntaisesti kiinnostunut asemastaan eri ryhmissä. Mitä vahvemmin ihmiset kokevat olevansa osa ryhmää,

sitä parempi luottamus ja koheesio ryhmässä on. Mikäli ryhmä vaikuttaa vahvalta, ihminen kokee olonsa ryhmässä turvalliseksi. (Aro 2018.)

Turvallinen tiimi on toimiva. Google yritti “Quest to build the perfect team”- tutkimushankkeessaan selvittää mitkä tiimin ominaisuudet tekevät tiimistä mahdollisimman luovan ja tehokkaan. Yleisesti on ajateltu, että selkeä tiimin tavoite ja tiimiläisten erilaiset tiimiroolit, persoonallisuuden piirteet ja osaaminen loisivat innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Kaikista merkittävin tekijä toimivan tiimin aikaan saamiseksi oli kuitenkin psykologinen turvallisuus. Kun ihminen kokee psykologista turvallisuutta, hän pystyy olemaan haavoittuvainen ja keskeneräinen. Kun ihminen uskaltaa paljastaa oman haavoittuvuutensa ja keskeneräisyytensä, hänen uskaltaa ottaa riskejä ja mennä epämukavuusalueelleen. (Aro, 2018.)

Mittava Bart de Jongin tekemä meta-analyysi vuodelta 2016, missä selvitettiin luottamuksen sekä tiimin suoriutumisen välistä yhteyttä, tukee Googlen löytämiä seikkoja. Meta-analyysi sisälsi 112 tutkimusta, joissa oli tutkittu 7700 tiimiä. Meta-analyysissä todettiin, että: “tiimin sisäinen luottamus auttaa tiimin jäseniä keskittymään yhteisiin tavoitteisiin henkilökohtaisten intressien sijasta”. Mikäli tiimiläiset eivät luota toisiinsa, he varmisteleivat omaa asemaansa sekä tilannettaan eli ajavat omaa etuaan. (Aro,2018.)

Hyvä työilmapiiri muodostuu ihmisistä, jotka käyttäytyvät hyvin. Huono käytös on destruktiivista ja aiheuttaa stressiä, mielipahaa, terveyshaittoja sekä yksilölle että yhteisölle. Kaikki henkilöt tahtovat olla työyhteisönsä arvostettuja jäseniä ja tämän asian tulisi toteutua kaikille hyvänä käytöksenä työyhteisössä. Evoluutiopsykologia selittää hyvän ilmapiirin merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. Tavanomaista paremmat edellytykset yhteistyöhön ovat ihmisen lajikehityksessä olleet hyödyksi. Evoluutio on muokannut aivojamme siten, että onnistuneesta yhteistyöstä tulee välitön hormonaalinen palkinto, nimittäin oksitosiini-hormonin erittyminen. Oksitosiini saa ihmisen tuntemaan voimakasta mielihyvää sekä se lievittää ahdistuksen ja stressin tunnetta. (Aro, 2018.)

## **2.5 Kiusaaminen, konfliktitilanteet ja turvaton ilmapiiri**

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan järjestelmällistä tai toistuvasti esiintyvää ilkeämielistä tai huonoa käyttäytymistä jotakuta työyhteisöön kuuluvaa henkilöä kohtaan. Kiusaaminen saattaa olla esimerkiksi ivallista vitsailua, vähättelyä tai henkistä tai fyysistä väkivaltaa. (Salo, 2022.)

Jos töissä on huono ilmapiiri, työntekijät saattavat kokea uupumusta, masennusta ja ahdistusta. Näistä tekijöistä voi tulla todellinen uhka heidän työkyvyilleen (Aro, 2018) Kiusaaminen häiritsee kiusatun mahdollisuuksia työskennellä hyvin ja voida töissä hyvin. Tämän seurauksena kiusattu kokee stressiä ja joutuu tekemään töitä pelon alla. Kiusatuksi päätyminen heikentää merkittävästi henkistä hyvinvointia, mutta aiheuttaa myös fyysisiä oireita. Näitä oireita voivat esimerkiksi olla unettomuus, päänsärky sekä vatsavaivat. Uhri saattaa kärsiä jopa elämänhallinnan haasteista. (Kantelus, 2023.)

Työpaikkakiusaaminen näkyy aina koko työyhteisössä, sillä se heikentää yhteistä ilmapiiriä, vaikeuttaa kommunikointia, työntekoa sekä työyhteisön toimivuutta. (Kantelus, 2023.) Mikäli työnantaja huomaa työntekijänsä olevan työpaikkakiusaaja tai narsisti, viisainta olisi hankkiutua tällaisesta työntekijästä eroon, vaikka siitä koituisi suuria kustannuksia. On todennäköistä, että tällainen työntekijä omalla toiminnallaan heikentää työyhteisön tehokkuutta sekä vie yhteisön voimavaroja enemmän kuin antaa hyötyä työyhteisölle. (Salo, 2011.)

Työyhteisöissä vaikeat tunteet ovat helposti tabuja, joista ei ole tapana puhua. Näitä tunteita ovat esimerkiksi pettymys, kateus, katkeruus tai viha. (Kantelus, 2023.) Työpaikalla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ei tulisi olla lainkaan kontrolloimatonta aggressiivisuutta. Se saattaa aiheuttaa vastapuolella jännitystä, pelkoa tai suojautumisreaktioita. Aggressiivisessa organisaatiokulttuurissa on paljon haastavia konfliktitilanteita ja toimintakulttuuri voi heikentää ihmisen turvallisuuden tunnetta ja saa aikaan pelon ilmapiirin. Ilkeily rikkoo yhteishengen. (Aro, 2018.)

Eniten kiusaamista esiintyy sellaisilla työpaikoilla sekä aloilla, joilla on kiireistä, suuria muutoksia tai epävarmuutta työsuhteiden vakinaistamisessa sekä perusteetonta työsuhteiden ketjuttamista (Salo, 2011). Kiusaamisen sekä konfliktien takana on melko useissa tapauksissa välttävät tunnetaidot ja ristiriitainen vuorovaikutustyyli. Arvostelevat latistavat kommentit, muiden ideoiden ohittaminen, tai jopa suora jyrääminen johtuvat usein huonosta itsetunnosta, epävarmuudesta tai pelosta- toisin sanoen puutteellisista tunnetaidoista. Ilman tietoisia tunnetaitoja viestintämme on reaktiivista ja impulsiivista. (Kantelus, 2023.)

Heikko viestintä aiheuttaa sen, että todellisuus vääristyy hiljalleen, sillä oikea tieto korvataan spekulatiolla ja mielikuvilla. Tätä ilmiötä kutsutaan projektiiviseksi vääristymäksi. Virhetulkinnat, mielipaha ja pelko ovat yleensä seurausta heikosta viestinnästä. Nämä edellä mainitut asiat johtavat työilmapiirin heikkenemiseen. (Aro, 2018.)

Tiedon panttaaminen, syyllisen hakeminen, juoruilu, toisten huomiotta jättäminen ja vaikeneminen kertovat tulehtuneesta ilmapiiristä. Puhumattomuus synnyttää katkeruutta, kyynisyyttä ja kuppikuntia sekä vahvistaa syntynyttä tunnetta. Tästä voi muodostua pahimmillaan normaali olotila, jota ei helposti huomata ja korjata. Tämän kaltaisessa tilanteessa tarvitaan ratkaisukeskeisiä taitoja, kuten asioiden puheeksi ottaminen avoimesti ja rauhanomainen konfliktien ratkaisu. (Kantelus, 2023.)

Kiusaamiseen liittyy viisi eri kriteeriä. Taulukossa 2 on esitetty kriteerit, joita ovat kiusaamisen säännöllisyys, toiminnan tahallisuus, uhrin kokemus siitä, että itsensä puolustaminen on haasteellista, negatiiviset toimintatavat esimerkiksi mainehaitan aiheuttaminen uhrille ja se, että kiusaaminen tapahtuu kahden tai useamman henkilön keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä toiminnassa. (Salo, 2011.)

Taulukko 2 Kiusaamiseen liittyy viisi erilaista kriteeriä

1.Kiusaaminen on säännöllistä, toistuvaa sekä jatkuvaa huonoa ja ilkeää käytöstä.
---

2. Ilkeämielinen ja huono käyttäytyminen on tahallista.
3. Uhri kokee, että puolustautuminen on haasteellista.
4. Kiusaaminen sisältää negatiivisia toimintatapoja, esimerkiksi uhrin työsuoritusten, maineen tai työpaikan tapahtumien vääristelyä.
5. Kiusaaminen tapahtuu kahden tai useamman henkilön keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa.

## 2.6 Tiimityön vaikutus lapsiin ja lapsiryhmän ilmapiiriin

Aikuisten hyvinvoinnilla on merkitys lapsen hyvinvointiin. Lapset mallintavat aikuisen toimintaa ja matkivat heidän käyttäytymistään. Ryhmän aikuisten esimerkin on siis tärkeää olla oikeanlaista, koska lapset tarttuvat usein aikuiselta opittuihin toimintamalleihin. Tiimin tunneyhteys lupaa hyvää lasten tunneyhteydelle. Kun tiimi kokee luottavansa toisiinsa, olevansa turvassa omien tunteidensa kanssa työyhteisössä, voivansa jakaa kuormitustaan ja tulevansa kuulluksi, myös tunnetaidot kasvattajana lisääntyvät automaattisesti. (Köngäs, 2019.)

Lapsen tukeminen on yhteistyövelvoite, joka vaatii yhteistyötä ja yhteistä sitoutumista. Osana tätä lapsen kanssa työskentelevien ammattilaisten onnistunut tiimityö on välttämätöntä. Jos ammattilaiset eivät löydä toimivia tapoja toimia yhdessä, on vaarana, että he eivät pysty rakentamaan yhteistä näkemystä ja sopimaan siitä, miten tukea lasta varhaiskasvatuksen arjessa. Jotta lapsen tuki olisi tehokasta, lapsen kanssa työskentelevien ammattilaisten tiimityöskentelyn on oltava toimivaa. (Ranta, Heiskanen, Heiskanen & Syrjämäki, 2023.)

Päiväkodissa työskentelevät aikuiset saavat voimaa samoista asioista kuin lapsetkin: yhteydestä toiseen, ilosta, leikkisyydestä, kiireettömyydestä ja yhdessä tekemisestä. Aikuisia myös harmittavat samat asiat kuin lapsia: stressikuormitus, kiire, melu, ahtaute, välinpitämättömyys, yksinäisyys ja syytökset. (Köngäs, 2019.)

Työyhteisön sisällä sovitut yhteiset pikkuprojektit tai haasteet voivat tässä kohdin lisätä motivaatiota ja sitoutumista. Positiivista pedagogiikkaa ei pelkästään voi opettaa, vaan täytyy myös elää niin kuin opettaa. (Leskisenoja, 2019.)

Tehokas yhteistyö kasvatustalouden henkilöstön ja vanhempien välillä luo vahvan perustan lapsen kehityksen eri osa-alueiden menestykselle. Runsaat empiiriset perusteet osoittivat, että henkilöstön ja vanhempien yhteistyötä tarvitaan lasten kehityksen tehostamisessa. Tehokas kumppanuus toteutuu, kun kaikki ovat valmiita jakamaan tietoa, tavoitteita ja odotettuja tuloksia. (Köngäs, 2019.)

Tiimin toiminta näkyy aina lapsiryhmässä ja lasten toiminnassa. Tiimin toiminnalla on todettu olevan vaikutusta motivaatioon, lapsilähtöisyyteen, työhyvinvointiin sekä lasten hyvinvointiin. Työntekijöiden väliset suhteet ja heidän välisensä vuorovaikutus toimii esimerkkinä lapsille. Tiimiä, jossa työskentelee erilaisia persoonia, tulisi pitää vahvuutena, sillä lapset näkevät, että kaikki saavat vaikuttaa toimintaan ja tuoda ajatuksiaan esille, olivat he minkälaisia persoonia tahansa. (Ranta, 2018.)

Aikuisen ja lapsen suhde alkaa muodostua ensimmäisestä yhteisestä vuorovaikutustilanteesta. Tärkeintä on lapsen turvallisuuden tunne. Ehjä suhde korreloi monella tavalla lapsen kehitykseen, hyvinvointiin sekä oppimiseen. Lapsi on kohdattava, vaikka hän vaikuttaisi siltä, ettei ole kiinnostunut opettajasta tai karttaisi tätä. Lapsen tapaaminen aamulla edellyttää välitöntä positiivisuutta, läsnäoloa sekä aikaa. (Ranta, 2018.)

Ihannepäiväkodissa vallitsee avoin toimintakulttuuri ja yhteisistä asioista sopimiselle on riittävästi aikaa. Negatiivisista asioista pystytään tarvittaessa keskustelemaan. Ilmapiiiri hyväksyy erilaisuuden ja pyrkii yhteisöllisyyteen sallien erilaiset tavat työskennellä sekä erilaiset mielipiteet. Tämä koskee niin aikuisia kuin lapsia. Päiväkodissa on iloinen ja vapautunut tunnelma ja töitä tehdään positiivisella asenteella. (Isokorpi, 2004.)

Työntekijöiden väliset suhteet ja heidän välisensä vuorovaikutus toimii esimerkkinä lapsille. Tiimiä, jossa työskentelee erilaisia persoonia, tulisi pitää vahvuutena, sillä lapset näkevät, että kaikki saavat vaikuttaa toimintaan ja tuoda ajatuksiaan esille, olivat he minkälaisia persoonia tahansa. (Ranta, 2021.)

## **2.7 Yksilö osana tiimiä**

Sellaisen kasvattajan, joka itse voi huonosti, on vaikea tarjota opetusta hyvinvoinnista (Köngäs, 2019). Kuulluksi tuleminen, osallisuus päätöksen teoissa ja omaan työhön vaikuttaminen ovat jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus työyhteisössä, jossa työkäytänteitä uudistetaan johtajan tuella. Aito toisen kohtaaminen, itsensä tunteminen ja



tunnepohjainen osaaminen itsensä johtamisen taitoina ovat lähtökohta vuorovaikutukselle. (Heiskanen, 2022.)

Työhyvinvointiimme vaikuttaa omat asenteemme (Yrttiaho & Posio, 2021). Positiivinen puhe on todennäköisesti se voimatyökalu, jonka haltuun ottamiseksi meidän aikuisten on kaikkein eniten ponnisteltava. Neutraali tai negatiivinen puhe luonnistuu hyvinkin helposti, kun taas positiiviset sanat vaativat tietoista harkintaa sekä vaivannäköä. Sillä, mitä ja miten sanomme, on todella suuri merkitys. (Leskisenoja, 2019.) Jokaisen tiimin jäsenen on hyväksyttävä tiimissä sosiaalinen vastuunsa. Työntekijät ovat tiimissä toisistaan riippuvaisia. (Spiik, 2004.)

Sosiaalisella tuella sekä vuorovaikutustaidoilla on yhteys psyykkiseen hyvinvointiin ja työn imun kokemiseen. Sosiaaliset taidot toimivat suojaavana tekijänä siten, että ne suojaavat henkilöä uupumukselta. (Kantelus, 2023.)

Aikaisemmat kokemukset tiimityöstä sekä lapsuuden kasvuympäristö vaikuttavat siihen, kuinka olemme vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Jos töitä on tehty toimimattomissa tiimeissä, on saattanut muodostua vääristyneitä käsityksiä, kuten uskomus ettei toimivaa tiimiä voi olla olemassa tai että tiimin toimivuus on kiinni siitä, että saa työskennellä itselle mieluisimpien henkilöiden kanssa. Tosiasiassa kaikki kykenevät vaikuttamaan oman tiiminsä toimivuuteen. (Ranta, 2021.)

Vuorovaikutustilanteet muodostavat käsityksen omasta roolista sekä asemasta työyhteisössä. Hyviin vuorovaikutustaitoihin liittyy taito rakentavaan tunneilmaisuun. Usein kokemus siitä pidämmekö työyhteisöä hyvänä, liittyy työyhteisön ihmissuhteisiin sekä niiden toimivuuteen. Kaikissa ammateissa tarvitaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Tunteet kulkevat mukana töissä eri tilanteissa ja vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Usein puhutaan ammatillisesta käytöksestä sekä eri rooleista työssä ja vapaa-ajalla, mutta tunteita ja inhimillisyyttä ei pysty kytkemään pois työpäivän ajaksi. Toimintamme ei ole niin rationaalista kuin uskomme sen olevan. (Kantelus, 2023.)

Tilanteet, jotka koetaan haastaviksi, kertovat enemmän henkilöistä, jotka tilanteet kokevat haastavina, kuin muista. Omalla toiminnalla on mahdollista vaikuttaa keskustelukulttuurin rakentamiseen ja dialogisuuteen keskustelukulttuurissa. (Ranta, 2021) Tiimityössä saattaa herätä tunteita ja tunteet vaikuttavat tiimin työskentelyyn sekä toimivuuteen. Lisäksi tunteet vaikuttavat paljon asenteisiin, käyttäytymiseen sekä mielialaan. Työpaikalla tunteet heijastuvat hyvinvointiin, kognitiivisiin suorituksiin, käytökseen sekä työsuoritukseen. (Ranta, 2018.)

Töissä on tilanteita, joissa toinen työntekijä toimii eri tavalla kuin itse toimisi. Näissä tilanteissa on arvioitava ja pohdittava sitä, kuinka saadaan aikaiseksi paras mahdollinen lopputulos. Tilanteet ovat haastavia, mutta sillä kuinka toiselle työntekijälle asian esittää ja kuinka hänet tilanteessa kohtaa on merkitystä. Toimiva tiimityö edellyttää aina joustamista, soveltamista sekä mukautumista. Aikuisten keskinäiset valtasuhteet ovat erilaiset kuin taas lasten ja aikuisten väliset valtasuhteet, mikä hankaloittaa tiimityötä. (Ranta, 2021.)

Näkemyserot voi saada aikaan ristiriitoja ja niiden ratkaiseminen saattaa olla hankalaa. Pahimmillaan näkemyserot vievät toimintaa väärään suuntaan. Työntekijöiden keskinäiset suhteet vaikuttavat myös lasten tapaan vuorovaikuttaa keskenään. Mikäli tiimin työskentelyssä on huomattavia ristiriitoja, vaikuttaa toiminta epäjohtamukaiselta. Tällöin toiminnassa on myös huomattavaa epävarmuutta. Nämä haasteet heijastuvat ilmapiiriin ja lasten käyttäytymiseen. Tiimityön ongelmien ja stressaavan ilmapiirin tiedetään heikentävän vuorovaikutuksen laatua ja lapsen kohtaamista tunnetasolla. (Ranta, 2021.)

Tiimityön toimivuus on liian usein yhteneväistä henkilökemioiden kanssa. Tällöin tiimin toimivuus koetaan olevan arpapeliä, missä persoonat merkitsevät ammattitaidon tai osaamisen sijasta. Tiimin toimivuuden eteen on tehtävä säännöllisesti töitä riippumatta siitä, toimiiko tiimi hyvin vai heikosti. (Ranta, 2021.)

Välttävä työilmapiiri ja matala töissä viihtyminen aikaansaavat paljon vaihtuvuutta työntekijöissä. Nämä edellä mainitut tekijät myös lisäävät sairauspoissaoloja ja ennenaikaiselle eläkkeelle jäämistä. Huono työilmapiiri sekä viihtymättömyys töissä aiheuttavat heikkoa yhteystyötä sekä työn sujumattomuutta ja matalaa työtehoa. Palautuminen työn kuormituksesta edesauttaa hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. Työntekijät, jotka ovat riittävästi palautuneet kuormituksesta saavat aikaan hyvää ilmapiiriä ympärilleen, mutta kuormittuneet sekä palautumisvajasta kärsivät työntekijät puolestaan saattavat olla kärsimättömiä, kiukkuisia ja pessimistisiä. (Aro 2018.)

Palautuminen tarkoittaa sitä, että ihmisen elimistö siirtyy toisinaan lepotilaan. Erityisesti autonomisen hermoston lepotilaan siirtyminen on merkityksellistä. Jotta ihmisen palautumista tapahtuu, on ihmisellä oltava myönteinen tunnetila, sillä negatiivisen tunnetilan vallitessa palautumista ei pääse tapahtumaan. Mikäli työyhteisössä työilmapiiri on positiivinen ja positiivisia tunteita koetaan yhdessä, siellä palaututaan paremmin. Yhdessä onnistuminen, työn valmiiksi saaminen, ystävällisyys, toisten tukeminen sekä hyvä yhteinen huumori luovat myönteistä tunneilmapiiriä työpaikalle. (Aro 2018.)



### 3. Tiimityö: Myönteiset ja kielteiset vaikuttavat tekijät

Positiivisten tunteiden kokeminen vaikuttaa työntekijän kognitiiviseen suoriutumiskykyyn, terveisiin elämäntapoihin, immuunivastukseen, sosiaaliseen käyttäytymiseen ja työsuoritukseen. Työssä koetut negatiiviset tunteet ja tunteiden tukahduttaminen puolestaan saattavat olla haitallisia yksilön hyvinvoinnille. Tämän päivän työelämä vaatii enemmän kognitiivista kestävyyttä sekä ihmissuhdetaitoja. (Ranta, Harju-Luukkainen, Kahila & Korkeaniemi, 2022.) Tässä luvussa käymme tarkemmin läpi tiimityöhön myönteisesti sekä kielteisesti vaikuttavat tekijät.

#### 3.1 Minkälaiset asiat vaikuttavat myönteisesti tiimityöhön?

Tässä luvussa käsittelemme varhaiskasvatuksen tiimityöhön myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, joita ovat psykologisesti turvallinen ilmapiiri, tunneäly sekä tunnelukutaito, selkeä yhteinen tavoite, riittävä toimivalta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, yhteiset pelisäännöt, selkeä toimenkuva jokaisella tiimin jäsenellä, keskinäinen luottamus, hyvät vuorovaikutustaidot, myönteisyys työn ja toimintatapojen kehittämiseksi, selkeät tiimiroolit, ilo sekä riittävä palautuminen.

Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikissa ammateissa. Hyvän työyhteisön koetaan usein olevan yhteydessä toimiviin ihmissuhteisiin. (Kantelus, 2023.) Hyvä työilmapiiri sekä töissä viihtyminen aikaansaavat sen, että työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään, ovat terveempiä, aloitekykyisempiä sekä innovatiivisempia. He ovat myös aikaansaavampia ja tekevät enemmän yhteistyötä keskenään. (Furman & Ahola, 2002.)

Hyvä työilmapiiri edellyttää hyvin käyttäytyviä ihmisiä. Toisten arvostaminen tulisi näkyä työpaikalla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Aro, 2018.) Tunnetaidot lisäävät toisilta oppimista ja edistävät halua toisten auttaa muita. Altruismi on toisten pyyteetöntä auttamista. Altruismi lisää työyhteisön hyvinvointia. Myönteiset tunteet työpaikalla tekevät työntekijöistä auttavaisempia, tyytyväisempiä sekä työhönsä sitoutuneempia. (Kantelus, 2023) Työilmapiirin kehittymistä vie eteenpäin toivo ja turvallisuuden tunne (Aro 2018).

Yhteistyökyky, työyhteisötaidot, ja avoimuus luovat psykologista turvallisuutta sekä luottamusta (Kantelus, 2023). Vuorovaikutustaidoilla on tiimeissä erityisesti merkitystä siksi, ettei työt yksinkertaisesti suju ilman, että tiimin jäsenet keskustelevat työstä sekä

toimintatavoista keskenään (Huusko, 2007). Kaikkien tiimiläisten tulee ymmärtää sosiaalinen vastuunsa tiimissä. Tiimissä tiimiläiset tarvitsevat toisiaan. (Spiik, 2004.) Myönteinen työilmapiiri syntyy muun muassa yhdessä onnistumisesta, ystävällisestä käytöksestä, työn valmiiksi saamisesta, toisten tukemisesta ja tuen saamisesta sekä hyvästä sisäpiirin huumorista (Aro, 2018). Rauhallinen mieli sekä myönteinen tunnetila aikaansaavat avoimuutta ja läsnäolon taitoa (Tuominen, 2018), joka edesauttaa sitä, että huomioimme toistemme näkemyksiä paremmin (Korhonen 2023).

Palautuminen on monella tapaa yhteydessä hyvään työilmapiiriin. Työntekijät, jotka palautuvat työn luomasta kuormituksesta vapaa-aikanaan hyvin, aikaansaavat hyvää ilmapiiriä ympärilleen. (Aro, 2018.) Päiväkodissa työskentelevät aikuiset ammentavat voimaa samoista asioista kuin lapsetkin: ilosta, leikkisyydestä yhteydestä toiseen, kiireettömyydestä sekä yhdessä tekemisestä (Köngäs, 2019).

Selkeät tiimiroolit ja yhteisiin arvoihin sekä toimintatapoihin sitoutuminen auttaa tiimiä muodostumaan toimivaksi (Ranta, 2021). Tiimi toimii silloin, kun tiimillä on yhteinen tavoite, joka on kaikille selkeä. Tavoitteen saavuttamiseksi tiimillä on myös oltava riittävä toimivalta. (Huusko, 2007.) Onnistuakseen ryhmätyö edellyttää rohkeutta kokeilla uusia asioita ja jatkuvaa kehittämistä. Tiimipalavereiden sisältö on merkityksellistä tiimin toimivuuden kannalta. Tiimissä vallitsee yhteiset yhdessä sovitut pelisäännöt, joiden mukaan töitä tehdään. (Spiik, 2004.)

Tiimityössä tarvitaan mukautumista, soveltamista sekä joustamista, aivan samalla tavalla, kuin lasten parissa työskennellessäkin. Ilman näitä ominaisuuksia tiimi ei ole toimiva. Tiimiä, jossa työskentelee erilaisia persoonia, tulisi pitää vahvuutena, sillä lapset näkevät, että kaikki saavat vaikuttaa toimintaan ja tuoda ajatuksiaan esille, olivat he minkälaisia persoonia tahansa. (Ranta 2021.) Parhaassa tapauksessa tiimityö lisää työn imua sekä työntekijöiden hyvinvointia (Heiskanen, & Syrjämäki, 2022). Taulukossa 3 on esitetty varhaiskasvatuksen tiimityöhön myönteisesti vaikuttavat tekijät.

Taulukko 3 Varhaiskasvatuksen tiimityöhön myönteisesti vaikuttavat tekijät

<b>Varhaiskasvatuksen tiimityöhön myönteisesti vaikuttavat tekijät:</b>
Psykologisesti turvallinen ilmapiiri

Tunneäly sekä tunnelukutaito
Selkeä yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
Selkeät tiimiroolit
Yhteiset pelisäännöt
Selkeä toimenkuva jokaisella tiimin jäsenellä
Keskinäinen luottamus
Hyvät vuorovaikutustaidot
Myönteisyys työn ja toimintatapojen kehittämiseksi
Ilo
Riittävä palautuminen

### 3.2 Minkälaiset asiat vaikuttavat kielteisesti tiimityöhön?

Tässä luvussa käsittelemme tiimityöhön kielteisesti vaikuttavia tekijöitä, joita ovat psykologisesti turvaton ilmapiiri, ylikuormittuneet työntekijät, kiusaaminen, konfliktitilanteet, heikot vuorovaikutustaidot, heikko tiedonkulku, epäselvä työnjako, epäluottamus, työntekijöiden keskinäinen kilpailu, haasteet työntekijöiden muilla elämän osa-alueilla, kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta sekä epäselvät tiimiroolit.

Tiimityön ymmärretään olevan vaikea osa-alue, mihin tarttuminen on pelottavaa (Ranta, 2021). Toimimattomissa tiimeissä työskentely on saattanut vääristää käsityksiä ja saada uskomaan, ettei toimivaa tiimiä ole olemassakaan tai että tiimi voi toimia ainoastaan silloin, kun töitä voi tehdä itselle mieluisimmalta tuntuvien henkilöiden kanssa (Ranta, 2023).

Mikäli ilmapiiri on heikko ja työviihtyvyys matala, työntekijöiden vaihtuvuus on runsasta, heillä on paljon sairauspoissaoloja, he jäävät helpommin ennen aikaiselle eläkkeelle, heidän välisensä yhteistyönsä ei suju ja heidän työtehonsa on matalampi kuin mitä se toisessa tilanteessa voisi olla (Furman & Ahola, 2002). Työpaikalla ollessa huono ilmapiiri, työntekijät saattavat kokea uupumusta, masennusta ja ahdistusta. Näistä tekijöistä saattaa tulla todellinen uhka heidän työkyvyilleen. (Aro 2018.)

Mikäli tiiminjäsenelle tulee kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, herää monenlaisia tunteita. Asiaton kohtelu sekä häirintä luovat pelkoa, suuttumusta ja kiukkua. Tunteita

saattavat kokea myös sivulliset. Joskus on vaikea sanoittaa työyhteisöjen tunneilmastoon liittyviä tilanteita, vaikka turvattomuuden ilmapiiriin kykenee vaistoamaan myös ulkopuolinen henkilö. Työyhteisöissä vaikeat tunteet ovat helposti tabuja. Näitä tunteita ovat esimerkiksi pettymys, kateus, katkeruus tai viha. (Kantelus, 2023.)

Aggressiivisessa organisaatiokulttuurissa on nähtävissä paljon eripuraa. Mikäli aggressiivisuutta ilmaistaan kontrolloimattomasti, se luo pelon ilmapiiriin ja aiheuttaa turvattomuuden tunnetta. Ilkeä käytös pilaa yhteishengen. (Aro, 2018.) Tulehtuneen ilmapiiriin merkkejä ovat: juoruilu, vaikeneminen, muiden huomiotta jättäminen, tiedon panttaaminen sekä syylliseksi leimaaminen. Kun asioista ei puhuta, tunne syvenee ja aiheuttaa katkeruutta sekä kyynisyyttä. Huonoimmassa tapauksessa tilanteesta tulee normaali tila eikä tilanteeseen enää ymmärretä toivoa muutosta. (Kantelus, 2023.)

Pitkään jatkuva tehokkuuden vaatimuksesta sekä erilaisista paineista seuraava väsymys vaikuttaa helposti uupumukseen ja ilon tunteiden vähenemiseen. Yksilö muuttuu vihamieliseksi, ärtyisäksi sekä aggressiiviseksi. Uupumukseen liittyy yhtenä suojamekanismina kyynisyys. (Isokorpi, 2004.) Ylirasittuneet henkilöt, jotka kärsivät palautumisvajasta ovat monesti kiukkuisia, pessimistisiä sekä kärsimättömiä (Aro, 2018).

Kun tiimissä on näkemyseroja, saattaa se aiheuttaa ristiriitoja. Näiden ristiriitojen ratkaisu saattaa olla haastavaa ja ne saattavat jopa aiheuttaa sen, että toiminta lähtee väärille raiteille. Sillä, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa, on merkitystä jopa lasten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tiimityön ristiriidat aiheuttavat sen, että toiminta saattaa näyttää epäjohdonmukaiselta sekä epävarmalta, mikä puolestaan vaikuttaa ilmapiiriin ja lasten käyttäytymiseen. Tiimityön ongelmien ja stressaavan ilmapiiriin tiedetään heikentävän vuorovaikutuksen laatua sekä lasten kohtaamista tunnetasolla. (Ranta, 2018.)

Muutostilanteissa puolestaan saattaa syntyä pelkoa, ahdistusta sekä huolta. Kriiseihin liittyy toisinaan epävarmuutta sekä turvattomuutta, mikä synnyttää monenlaisia tunnereaktioita. (Kantelus, 2023.)

Tiimin jäsenten välinen kilpailu ja epäluottamus voivat leimata tiimiä ja johtaa tilanteeseen, jossa kehittäminen ei ole mahdollista (Heiskanen & Syrjämäki, 2022). Huono käyttäytyminen taas vaikuttaa yksilön ja yhteisön terveyteen sekä aiheuttaa stressiä ja pahaa oloa (Aro, 2018). Taulukossa 4 on esitetty varhaiskasvatuksen tiimityöhön kielteisesti vaikuttavat tekijät.

Taulukko 4 Tiimityöhön kielteisesti vaikuttavat tekijät varhaiskasvatuksessa

<b>Tiimityöhön kielteisesti vaikuttavat tekijät varhaiskasvatuksessa:</b>
•Psykologisesti turvaton ilmapiiri
•ylikuormittuneet työntekijät
•heikot vuorovaikutustaidot
•Kiusaaminen
•Konfliktitilanteet
•heikko tiedonkulku
•epäselvä työnjako
•Epäluottamus
•työntekijöiden keskinäinen kilpailu
•haasteet työntekijöiden muilla elämän osa-alueilla
•kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta
•epäselvät tiimiroolit



## 4. Pohdinta

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa varhaiskasvatuksen tiimityöhön myönteisesti sekä kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Prosessia varten etsimme työhyvinvointiin ja tiimityöhön liittyvää materiaalia varhaiskasvatukseen liittyvästä kirjallisuudesta, mutta myös yleisesti työelämää käsittelevästä kirjallisuudesta.

Positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat meidän kaikkien kognitiiviseen suorituskyykyyn, vuorovaikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin ja työntekoon. Tässä tutkimuksessa meitä kiinnosti selvittää miten nämä näkyvät tiimien toimivuudessa. Kuten aiemmin toimme esille Ranta, Harju-Luukkainen, Kahila & Korkeaniemen (2022) mukaan työelämä vaatii enemmän kognitiivista kestävyttä sekä ihmissuhdetaitoja. Tutkimuksessa kerrottiin miten yksilön mielialalla voi olla merkittäväkin vaikutus muiden työntekijöiden käyttäytymiseen ja työilmapiirin tunnelmaan sekä kaikkien hyvinvointiin. Tiimityön on osoitettu olevan raskaampaa kuin yksilötyö.

Kasvatusalan opiskelijoina olemme samalla linjalla kognitiivisen kestävyuden ja hyvien vuorovaikutustaitojen olevan työelämän kulmakiviä, jotka auttavat meitä työskentelemään ja selviämään haastavistakin tilanteista. Varhaiskasvatuksessa työnantajan tulisi panostaa näiden kahden taidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työnantaja voisi tarjota enemmän koulutuksia ja resursseja esimerkiksi kutsumalla tiimityön asiantuntijan seuraamaan ja kehittämään tiimityötä. Lisäksi työnantajan tulisi enemmän havainnoida tiimien toimintaa ja vuorovaikutusta, tavata työntekijöitä ja keskustella säännöllisesti sekä laatia yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa suunnitelma tiimityön laadun parantamiseksi.

Tutkimuksen johtopäätökset tiimityöhön myönteisesti sekä kielteisesti vaikuttavista seikoista ovat oman käsityksemme mukaan luotettavia ja paikkansa pitäviä. Osa käyttämästämme kirjallisuudesta on jo hieman vanhempaa, mutta kirjallisuutta läpi käydessämme havaitsimme, että useat työelämän ja tiimityön haasteet ovat samoja, kuin kahdella edelliselläkin vuosikymmenellä.

Vaikka työilmapiirin merkitys tiimityössä, työn tuottavuudessa ja työn viihtyvyydessä on tutkitusti todistettu (Ranta, 2021), on useilla työpaikoilla paljon työnsarkaa näiden asioiden toteutumisessa. Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa kaikki hänen elämässään esiintyvät seikat ja

yksilön hyvinvointi puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka hän työskentelee ja on vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Aro, 2018). Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, on kirjallisuuskatsausta tehdessä haasteellista vetää rajoja siihen, minkä kaikkien tekijöiden voidaan todeta vaikuttavan tiimin toimivuuteen tai toimimattomuuteen. Kirjallisuudesta oli haasteellista löytää vastausta siihen, kuinka tulee toimia tilanteessa, jossa tiimissä on jäsen, joka ei ole kykenevä muuttamaan käytöstään tai toimintatapojaan. Muutosvastarinta on työelämässä tavallista ja työntekijä saattaa olla hyvinkin haluton muuttamaan omaa käytöstään ja kehittämään työskentelyään tiimiläisenä. Salo (2011), kirjoittaa, että: “työnantajalle olisi kaikista edullisinta hankkiutua työyhteisössä eroon henkilöstä, joka on narsistinen tai työpaikkakiusaaja”, mutta tällainen menettely on käytännön työelämässä erittäin haastavaa.

Tiimityön tärkeimmäksi elementiksi nousi psykologinen turvallisuus (Aro 2018), mutta onko kaikilla tiimeillä edellytyksiä olla psykologisesti turvallisia? Onhan työyhteisöissä ihmisiä, joilla on vaikkapa persoonallisuushäiriöitä aina lievemmistä persoonallisuushäiriöistä vakavampiin narsistisiin persoonallisuushäiriöihin sekä psykopatiaan saakka. (Salo, 2011.) Kiusaamisesta puhuttaessa olisi voinut myös tarkastella johtamisen merkitystä kiusaamisen esiintymiseen. Salo, 2011 kirjoittaa, että kiusaaminen mahdollistuu silloin, kun työpaikalla on puutteita johtamisessa. Epäselvät vastuu- ja valtasuhteet sekä johtajien piittaamattomuus ovat yhteydessä työpaikoilla tapahtuvaan vallankäyttöön ja kiusaamiseen.

Johtamista olisi voinut sivuta tutkimuksessa enemmän, sillä esimerkiksi etäjohtajuuden koetaan tuovan haasteita varhaiskasvatyüksiköiden arkeen. Opetushallituksen opettajien työhyvinvointi raportissa Onnismaa, (2010) kirjoittaa, että etäjohtajuus on aiheuttanut sen, ettei kaikissa varhaiskasvatyüksiköissä toteudu pedagoginen johtaminen. Tämän seurauksena henkilöstö on kokenut työhyvinvointinsa heikentyneen. Tilanne on myös johtajille haastava, sillä työssä on paljon vastuita ja velvollisuuksia, mutta liian vähän resursseja. Vastuu ja vaikutusmahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään. Tehokkuuspaineet ovat lisääntyneet varhaiskasvatyüksiköissä, minkä seurauksena myös johtajien työmäärä on lisääntynyt. Tämä näkyy siinä, että johtajat ovat yhä vähenevissä määrin mukana varhaiskasvatyüksiköiden arkitilanteissa.

Tätä tutkielmaa olisi voinut laajentaa tarkastelemalla sitä, onko hormonaalisilla tekijöillä vaikutusta työpaikan ja tiimin ilmapiiriin. Jotkut naiset kärsivät kuukausittain kuukautisiin liittyvistä hormonaalisista mielialanvaihteluista ja työuran aikana monilla naisilla sekä miehillä alkavat vaihdevuodet, jotka saattavat aiheuttaa myös ärtymystä sekä mielialan vaihteluita, mikä puolestaan mahdollisesti vaikuttaa käytökseen työpaikalla. Hormonaaliset tekijät saattavat hyvinkin edesauttaa konfliktien syntyä työpaikoilla. Talvi, (2020) kirjoittaa, että estrogeenin määrän väheneminen elimistössä aiheuttaa sen, että mielihyvä hormoni serotoniinin vähenee myös. Tämä aiheuttaa ärtyneisyyttä ja masentuneisuutta.

Onneksi tutkimustietoa työelämästä ja työhyvinvoinnista saadaan koko ajan lisää, mikä on tulevaisuuden työelämän ja –hyvinvoinnin kannalta erittäin hyvä asia.

## Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Clark, W. 2021. Teamwork: A Multidisciplinary Review.  
<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1016/j.chc.2021.05.003>. (Katsottu 8.9.2024.)

De Jong, B. 2016.  
[https://acuresearchbank.acu.edu.au/download/0cb2b217c2025b37f430ab1c203d21b4e3c9505dfeab0fb45feef64f75bd59a3/477341/AM\\_Dejong\\_2016\\_Trust\\_and\\_team\\_performance\\_a\\_mta.pdf](https://acuresearchbank.acu.edu.au/download/0cb2b217c2025b37f430ab1c203d21b4e3c9505dfeab0fb45feef64f75bd59a3/477341/AM_Dejong_2016_Trust_and_team_performance_a_mta.pdf) (Katsottu 19.9.2024.)

Furman, B. & Ahola, T. 2002. PRO työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Halimah, L., Sri Yuliatiningsih, M. & Mirawati. 2023. Strategies for optimizing partnership: workshop on teamwork for teachers and parents in early childhood education. International journal of early years education, 2023-12, p.1-18  
<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1080/09669760.2023.2299239>. (Katsottu 18.8.2024.)

Hanhikoski, E., Alasuutari, M., Collin, K., Liinamaa, T., & Sevón, E. 2024. (Un)expected Emotions and Teamwork: Narratives of Early Childhood Education Practitioners. Nordic journal of working life studies, 14(2), 71-89.  
<https://doi.org/10.18291/njwls.144191>. (Katsottu 7.9.2024.)

Heiskanen, N. & Syrjämäki, M. 2022. Pienet tuetut askeleet. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana Tiimi. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, S., Äärelä, T. & Uusiautti, S. 2022. Positive Education and Work: Less Struggling, More Flourishing: Functional teamwork as the foundation of positive outcomes in early childhood education and care settings, 10 195-220.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=6796761&ppg=209>. (Katsottu 4.8.2024.)

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia Parempaan Vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Köngäs, M. 2019. Tunnealy varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-Kustannus

Leskisenoja, E. 2019. Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa. Toteuta käytännössä. Jyväskylä: PS-kustannus

Opetushallitus. Onnismaa, J. 2009. Opettajien työhyvinvointi. Verkkojulkaisu.  
[https://www.researchgate.net/profile/Jussi-Onnismaa-2/publication/314259763\\_Opettajien\\_tyohyvinvointi\\_Opetushallitus/links/58be6bfe45851591c5ea8856/Opettajien-tyoehyvinvointi-Opetushallitus.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jussi-Onnismaa-2/publication/314259763_Opettajien_tyohyvinvointi_Opetushallitus/links/58be6bfe45851591c5ea8856/Opettajien-tyoehyvinvointi-Opetushallitus.pdf). (Katsottu 18.9.2024.)

Opetushallitus (2023) Mitä on varhaiskasvatus?  
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>. (Katsottu 6.4.2024.)

Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ranta, S. 2021. Kasvun juuret. Miten tuen lapsen oppimista ja hyvinvointia? Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ranta, S., Harju-Luukkainen, H., Kahila, S., & Korkeaniemi, E. (2022). "At worst it leads to madness." A phenomenographic approach on how early childhood education professionals experience emotions in teamwork. *Nordisk barnehageforskning*, 19(3). <https://doi.org/10.23865/nbf.v19.313>  
(Katsottu 21.9.2024)

Roth, P-C., Korhonen, A. & Saarenpää, J. 2023. Tunnelukutaito. Minea Kustannus.

Salas, E., Cooke, N. & Rosen, M. 2008. On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1518/001872008X288457>.  
(Katsottu 8.9.2024)

Salo, M. 2011. Narsisti parisuhteessa, työpaikalla, naapurina, oikeussalissa. Helsinki: Minerva Kustannus.

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>.  
(Katsottu 23.6.2024.)

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen Tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Tavi, V. 2020. Vaihdevuodet luonnollisesti. Jyväskylä: Docendo Oy.

Varhaiskasvatuslaki. 540/2018 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>.  
(Katsottu 10.4.2024.)

Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu: PS-kustannus.