



Luoma Henna

Työhyvinvointi ja tiimityöskentely varhaiskasvatuksessa

Kandidaatin tutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Varhaiskasvatuksen koulutus  
2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Työhyvinvointi ja tiimityöskentely varhaiskasvatuksessa (Henna Luoma)

Kandidaatin tutkielma, 35 sivua, 0 liitesivua

Huhtikuu 2020

---

Tämä kandidaatin tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena integroivan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tutkielman avulla selvitetään, miten tiimityöskentelyllä tuetaan työhyvinvointia ja miten yksilö voi kehittää työhyvinvointiaan varhaiskasvatuksen arjessa. Määriteltävien käsitteiden avulla syvennytään aiheeseen ja tarkastellaan näiden keskinäisiä vaikutuksia. Tutkielman päällimmäisenä tavoitteena on löytää yksilötasolla keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä pohtia, miten tiimityöskentelyllä kehitetään työhyvinvointia. Tutkielmassa perehdytään yksilötason keinoihin, sillä haluan tuoda työhyvinvoinnin kehittämisen lähelle yksilöitä ja näin arkiseksi asiaksi työyhteisössä.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja monilta eri aloilta. Myös tiimiä ja tiimissä työskentelyä on tutkittu paljon. Tässä tutkielmassa perehdytään varhaiskasvatuksen henkilöstön tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin. Tiiminä tässä tutkielmassa tarkoitan varhaiskasvatuksen henkilöstön kolmen hengen tiimiä, jossa työskennellään päivittäin lapsiryhmän kanssa.

Tutkielman tuloksina löytyi tiimityöskentelyn vaikutuksia työhyvinvointiin. Toimivan ja vuorovaikutuksellisen tiimin avulla saavutetaan työhyvinvointia ja työssä viihtyminen lisääntyy. Jotta tiimi rakentuu toimivaksi, siinä on kehitettävä luottamuksellista ja kunnioittavaa ilmapiiriä. Yksittäisten työntekijöiden asenne vaikuttaa työssä viihtymiseen ja siihen onkin työyhteisöissä tärkeää panostaa. Tiimissä työskentely tukee työssä jaksamista ja tiimin tuki toimii arvokkaana voimavarana varhaiskasvatuksen henkilöstöllä. Arjen haasteista selviää paremmin ja vähemmällä henkisellä kuormituksella tiimin kanssa ja tiimi tukee haastavien tilanteiden hoitamista.

Arjessa työhyvinvoinnin kehittyminen vaatii työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin panostamista myös vapaa-ajalla. Mielekäs työ ja tarpeeksi haastavat tavoitteet työssä pitää mielenkiintoa työtä kohtaan yllä. Työntekijöiden on tärkeää kehittää itseään ja näin nauttia työstään ja sen myötä viihtyä myös varhaiskasvatuksen kentällä paremmin.

Avainsanat: työhyvinvointi, tiimi, tiimityöskentely, vuorovaikutus, yhteistyö, varhaiskasvatus

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkielman toteutus</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimuskysymys .....	8
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>10</b>
3.1	Fyysinen työhyvinvointi .....	12
3.2	Psyykinen työhyvinvointi .....	12
3.3	Henkinen työhyvinvointi.....	13
3.4	Sosiaalinen työhyvinvointi.....	14
<b>4</b>	<b>Varhaiskasvatuksen tiimi</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa</b> .....	<b>18</b>
5.1	Sosiaalinen pääoma.....	19
<b>6</b>	<b>Yhteistyön merkitys varhaiskasvatuksessa</b> .....	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>Työhyvinvoinnin kehittyminen tiimityöskentelyllä</b> .....	<b>21</b>
7.1	Tiimityöskentelyn edut varhaiskasvatuksessa .....	23
<b>8</b>	<b>Työhyvinvoinnin kehittäminen varhaiskasvatuksessa</b> .....	<b>26</b>
<b>9</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>29</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>32</b>

# 1 Johdanto

Varhaiskasvatuksen opettajat ovat olleet uutisoinnissa monella tavalla paljon esillä. Varhaiskasvatuksen opettajien palkkaa, arvostusta ja pulaa pätevistä opettajista on pohdittu paljon julkisesti. Nyt esille on noussut myös varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvointi. OAJ:n varavaltuutettu Samuli Ranta toteaa, että jos varhaiskasvatuksen opettajat viihtyvät työssään ja voivat hyvin, alan houkuttelevuuskin kasvaisi suuresti (Korkeakivi, 2019). Varhaiskasvatuksen opettajista on suuri pula ja siihen yhtenä syynä on arvostus varhaiskasvatusta kohtaan. Työhyvinvointiin on tärkeää panostaa ihan jokaisella työpaikalla ja sen kehittymiseen tarvitaan jokaisen tiimin jäsenen panosta.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä lapset ovat keskiössä ja lasten kasvu, kehitys ja oppiminen nousevat tärkeimmiksi asioiksi (Opetushallitus, 2018, s. 9). Näiden tärkeiden työtehtävien alle saattaa unohtua oma työhyvinvointi. Vaikka lapset ja heidän hyvinvointinsa onkin keskiössä, ei oma hyvinvointi ja työhyvinvointi saa unohtua arjessa. Myös varhaiskasvatuslaissa (2018) mainitaan, että varhaiskasvatuksessa tärkeintä on huomioida lapsen etu niin suunnittelussa, kuin myös itse toteutuksessa (Varhaiskasvatuslaki, 2018, 4§). Tämä onkin varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä usein haasteena arjessa. Omat tarpeet laitetaan sivuun liiankin usein lasten ehdoilla. Yhteiskunta, kulttuuri ja toimintaympäristö vaikuttavat paljon varhaiskasvatuksen kentällä ja muokkaavat jatkuvasti varhaiskasvatuksen opettajan työtä (JHL, 2016, s. 6). JHL:n (2016) mukaan yhteiskunta tuo jatkuvasti uusia ilmiöitä varhaiskasvatuksen kentälle ja alan tutkimus muokkaa jatkuvasti työkäytäntöjä (JHL, 2016, s. 6).

Työpaikoilla on alettu panostamaan uusiin asioihin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yksi keskeisin pyrkimys onkin huomioida työn henkinen rasittavuus (Ojala & Ahonen, 2005, s. 36). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä henkiseen rasittavuuteen on tärkeää puuttua ja pyrkiä vähentämään työn henkistä kuormaa. Kun työpaikkojen työhyvinvointiin panostetaan, on alalle jääminen todennäköisempää. Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan työssä todella moni lähtee uusien haasteiden pariin, eikä jatka kovinkaan pitkään varhaiskasvatuksen opettajan työtä päiväkotiympäristössä. Erityisesti alalle jäämiseen vaikuttaa ensimmäiset työvuodet (Onnismaa, Tahkokallio, Reunamo & Lipponen, 2017, s. 193). Onnismaan ja kollegoiden (2017) mukaan ensimmäisten työvuosien aikana koetut onnistumiset tukevat työssä viihtymistä ja päivä-

kotiympäristöön töihin jäämistä. Kun koko varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi, se tukee myös alalle jäämistä (Onnismaa ym., 2017, s. 193). Heidän mukaansa arvostus tekemäänsä työtä kohtaan lisää luottamusta omaan kykyihin ja näin vähentää työn kuormittavuutta. Kun varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on selkeä linja työhönsä ja he saavat arvostusta työstään ja työ on huomattavasti mielekkäämpää ja arvostus houkuttelee jäämään töihin (Onnismaa ym., 2017, s. 193). Työpaikkojen kehittyminen on yhteistyön tulosta ja sen kehittymistä tukee useat eri tahot (Hyppänen, 2010, s. 268).

Varhaiskasvatuksen henkilöstö työskentelee tiimeissä ja vuorovaikutus tiimin kesken on osa jokaista työpäivää. Kyselyn mukaan varhaiskasvatuksen opettajat saavat eniten tukea työkavereiltaan sekä esimieheltä (Riihonen, 2013, s. 89). Tästä voidaankin todeta, että tiimin merkitys varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä toimii usein voimavarana ja tiimin jäsenet kokevat sen hyvin tärkeäksi.

Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, miten tärkeässä roolissa toimiva tiimityöskentely työyhteisössä on. Tarkastelen tiimityöskentelyn tärkeyttä työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä siitä, miten yksilöt voivat kehittää työhyvinvointia arjessa. Minkälaisilla asioilla jokainen tiimin jäsen pystyisi kehittämään työyhteisöä eteenpäin ja näin parantamaan työhyvinvointia. Haluan tutkielmassani keskittyä nimenomaan myönteisiin asioihin ja siihen, millä keinoin työhyvinvointia voi kehittää ja mitkä asiat ovat sen kehittymisessä tärkeimpiä. Haluan perehtyä toimivan tiimin käsitteeseen ja sen kautta löytää arkisia ja yksinkertaisia keinoja, joiden avulla jokainen tiimin jäsen voi kehittää omaa ja koko tiimin vuorovaikutusta. Haluan myös selvittää, millaisella vuorovaikutuksella toimivaa tiimiä rakennetaan ja millaista vuorovaikutuksen olisi hyvä olla tiimissä.

Kiinnostukseni juurikin työhyvinvointia ja tiimityöskentelyä kohtaan heräsi toisena opiskeluvuonna Lastu -kurssilla. Kurssilla harjoittelimme työelämän perustaitoja pienissä ryhmissä. Suunnittelimme opetushetkiä, vedimme niitä ja toimimme tiiminä avoimen varhaiskasvatuksen ryhmässä. Kurssi sai minut ajattelemaan, kuinka tärkeää toimiva tiimityöskentely on ja millaisia vaikutuksia on sujuvalla yhteistyöllä tiimin kesken. Kurssi sai jo sen aikana pohtimaan, että minkälaisia keinoja arkeen olisi hyvä löytää, jotta tiimityöskentely olisi sujuvaa, onnistunutta ja se tukisi työssä viihtymistä. Pohdin myös kurssin aikana, kuinka pitkäkestoiset vaikutukset tiimityöskentelyllä on työhyvinvointiin, jos se ei ole toimivaa. Haluan löytää tutkielmaani kirjallisuudesta arkisia ja yksinkertaisia keinoja, joita jokaisen tiimin jäsenen on helppo toteuttaa ja näin kehittää työhyvinvointia omalla panoksellaan.

## 2 Tutkielman toteutus

Toteutan tutkielmani laadullisena tutkimuksena kirjallisuuskatsauksen muodossa. Laadullista tutkimusta voidaan pitää kokonaisuutena, jossa aineiston keruu ja sen analysointi ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 70). Laadullisessa tutkimuksessa tiedonhankinnalla on suuri merkitys ja tieto on peräisin todellisista tilanteista (Hirsjärvi, 1998, s.165). Hirsjärven (1998) mukaan valmiiden tutkimusten ja kirjojen käytössä on huomioitava, ettei niitä voi käyttää suoraan, vaan niitä täytyy osata yhdistää omaan aiheeseen ja sovitettava omiin aineistoihin. Tätä olen tehnyt paljon tutkielmassani. Olen pohtinut ja sovittanut lähteitä omaan tekstiini. Erityisesti olen miettinyt ja yhdistänyt asioita varhaiskasvatuksen kentälle.

Itse tieteellisessä tekstissä on monia huomioitavia asioita, joihin kirjoittajan täytyy perehtyä kirjoittamisprosessissa. Erityisesti tässä tutkielmassa lähteillä ja niiden valinnalla on suuri merkitys luotettavuuden näkökulmasta. Tieteellinen teksti koostuu lähes aina samanlaisesta rungosta ja jäsentelystä. Luukkaan (2002) mukaan tieteellisessä kirjoittamisessa konventionaalisuus on vahvasti mukana eli tekstissä tulee esiin tietyt asiat tietyssä järjestyksessä. Hänen mukaansa nämä konventiot tukevat kirjoittamista ja tekstin jäsentelyä. Konventiot helpottavat tekstin ymmärtämistä ja sen lukemista (Luukka, 2002, s. 13-16). Tässä kandidaatin tutkielmassa sisällysluettelo kertoo tutkielmani otsikot ja näin tutkielmaa on mielekästä ja helppoa lähteä lukemaan.

Kirjallisuuskatsaus on sekoitus tekijän jo nykyistä tietoa ja uutta tietoa, mitä hän oppii kirjallisuudesta (Denney & Tewksbury, 2012, s. 1). Kirjallisuuskatsaus tukee juuri sen tieteenalan tuntemusta (Salminen, 2011, s. 22). Tässä tutkielmassa perehdytään kasvatustieteellisen alan tuntemiseen ja erityisesti varhaiskasvatukseen. Tarkemmin toteutan tutkielmani kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Valitsin tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmäksi tutkielmaani, koska käytän useita lähteitä ja haluan saada aiheestani monipuolisen kuvan (Salminen, 2011, s. 6). Monipuolisten lähteiden avulla pystyn kertomaan aiheestani monesta eri näkökulmasta. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata myös prosessina (Kiviniemi, 2018, luku 1). Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa ei ole etukäteen selkeitä vaiheita, vaan ratkaisut saattavat muotoutua vasta prosessin aikana (Kiviniemi, 2018, luku 1). Omassa tutkielmassani tämä kuvaa hyvin itse kirjoitusprosessiani. Kirjoitusprosessina tutkielmani on muotoutunut

vasta, kun lähteitä oli tarpeeksi ja oli koottu pala palalta yhteen. Vielä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alalajina valitsin tutkielmaani integroivan kirjallisuuskatsauksen lajin. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittavaa asiaa kuvataan mahdollisimman monipuolisesti ja laajasti (Salminen, 2011, s. 8).

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää pohtia luotettavuutta ja olla hyvin lähdekriittinen. On tärkeää perehtyä lähteisiin kunnolla ja olla kriittinen lukemaansa kohtaan. Kun tutkielmassa on perusteltu hyvin lähteitä ja ne on valittu huolellisesti, se tukee tutkielman luotettavuutta (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen, 2013, s. 298). Heidän mukaansa luotettavuus heikkenee, mikäli lähteitä ei perustella kattavasti ja jos tutkielman tulokset eivät ole samansuuntaisia (Kangasniemi ym., 2013, s. 298). Kun tutkielmassa on useita lähteitä, ne toimivat hyvin kirjoittamisen pohjana. Tässä tutkielmassa lähdekritiikin merkitys kasvaa suureksi, sillä kirjallisuutta ja artikkeleita löytyy paljon ja niistä täytyy löytää juuri ne tähän tutkielmaan sopivat ja soveltuvat aiheet. Käytän tutkielmassani pitkälti samoja lähteitä ja näin osoitan olevani hyvin perehtynyt aiheeni kirjallisuuteen. Kun samat kirjoittajat ja tutkimukset toistuvat, se osoittaa luotettavuutta tutkielmani aihetta kohtaan. Nämä lähteet olen valinnut huolellisesti ja perehtynyt juuri näiden kirjoittajien tutkimuksiin ja teksteihin. Nämä valitut tutkijat tukevat aihettani parhaiten.

Tutkielmani lähteet ovat peräisin kirjoista, artikkeleista ja erilaisista asiakirjoista. Lähteiden luotettavuutta tukee kirjoittajan tunnettavuus ja arvovalta, lähteiden ikä ja lähteen uskottavuus (Sajavaara, 1998, s. 106-106). Sajavaara (1998) toteaa, että kirjoittajan tunnettavuudella ja lähteiden uskottavuudella on suuri merkitys luotettavuuteen. Tutkielmani luotettavuutta tukee myös lähteiden monipuolisuus ja yhtenäisyys sekä se, että lähteisiin on perehdytty useasta eri näkökulmasta. Yhdistelen tutkielmassani eri tutkijoita ja lähteitä, mikä osoittaa perehtyneisyyttäni työhyvinvointiin ja tiimityöskentelyn vaikutuksiin.

Keskityn tutkielmassani näihin työhyvinvoinnin ja tiimityöskentelyn myönteisiin vaikutuksiin, jotka vaikuttavat luotettavuuteen. Kun tutkielmassa perehdytään vain toiseen puoleen, eli tässä tutkielmassa myönteisiin vaikutuksiin, se jättää toisen puolen tutkinnan kokonaan pois. Näin työhyvinvoinnin ja tiimin kielteiset vaikutukset jäävät tutkielman ulkopuolelle. Tutkielmani olisi luotettavampi, jos siinä olisi myönteisten vaikutusten lisäksi myös kielteiset vaikutukset ja haasteet. Haluan kuitenkin keskittyä ainoastaan näihin myönteisiin vaikutuksiin ja lähteä perehtymään aiheeseen niiden kautta. Haluan tutkielmallani tuoda työhyvinvointia lähemmäs työntekijöitä ja löytää arkisia keinoja sen kehittämiseen.

Tutkielman johdannossa puhun varhaiskasvatuksen opettajista varhaiskasvatuksen henkilöstön lisäksi ja varhaiskasvatuksen opettajiin liittyvästä uutisoinnista. Varhaiskasvatuksen opettajan ammatti on itselleni se tutuin varhaiskasvatuksessa omien opintojen puolesta, mutta tässä tutkielmassa keskityn kuitenkin koko varhaiskasvatuksen henkilöstöön. Työhyvinvoinnissa ja tiimityöskentelyssä jokaisella työntekijällä on vastuu, oli hän sitten opettaja tai hoitaja. Haluan tässä tutkielmassa tuoda jokaisen varhaiskasvatuksen henkilöstössä työskentelevän tasa-arvoiseen asemaan riippumatta koulutuksesta.

## 2.1 Tutkimuskysymys

Lähdin pohtimaan tutkimuskysymystäni eri lähteiden avulla. Löytämieni lähteiden pohjalta pohdin, millaiset tutkimuskysymykset aiheeseeni sopisi. Tutkielmassani lähteiden etsimiseen olen käyttänyt hakusanoja työhyvinvointi, työhyvinvoinnin osa-alueet, työssä viihtyminen, tiimi, tiimityöskentely, tiimityöskentelyn edut, tiimin kehittäminen, vuorovaikutuksen merkitys, yhteistyö ja yhdistellyt näitä. Ja näiden lähteiden pohjalta lähdin muovaamaan tutkimuskysymyksiäni. Lähteiden avulla löysin tietoa aiheestani ja näin pystyin muodostamaan tutkimuskysymykseni.

Tutkielmassani ympäristönä toimii varhaiskasvatus ja siellä työskentelevä tiimi. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti eri työympäristöissä, joten lähteitä aiheesta löytyy paljon, mutta osa on hyvin vanhoja. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti eri aloilta, mutta olen valinnut tutkielmaani lähteiksi lähteitä, jotka toimivat nimenomaan varhaiskasvatuksen kentällä. Jotta löysin laadukkaita lähteitä juuri tähän aiheeseen, oli perehdyttävä lähteisiin hyvin ja näin pohdittava, että mitkä näistä pätevät varhaiskasvatuksen henkilöstöön. Tiimin määrittelyn kohdalla oli sama prosessi ja lähteiden suhteen oli mietittävä tarkasti, mitkä näistä voi soveltaa ja yhdistää myös varhaiskasvatukseen. Tiimityöskentelyä on erityisesti tutkittu sen osalta, mitä sillä saavutetaan, millainen on toimiva tiimi ja millainen työpaikka tiimi on.

Päädyin lopulta kahteen tutkimuskysymykseen. Koen, että kahden toisiaan tukevan kysymyksen avulla pystyn miettimään laajemmin näkökulmia tutkielmaani. Samalla voin pohtia tiimin merkitystä työhyvinvointiin ja miten yksilöt voivat kehittää työhyvinvointia. Tällaisessa tilanteessa koen, että kaksi tutkimuskysymystä on hyvä ja toimiva ratkaisu tutkielmassani. Tutkielmani perehtyy nimenomaan näihin tiimityöskentelyn myönteisiin vaikutuksiin ja myönteisiin ulottuvuuksiin, joita onnistuneella tiimityöskentelyllä voidaan saavuttaa ja miten yksilöt voivat



omalla toiminnallaan ja asenteellaan kehittää työhyvinvointia. Lopulta päädyin pohdintojen jälkeen seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

**Miten tiimityöskentelyllä kehitetään työhyvinvointia?**

**Miten varhaiskasvatuksen henkilöstö voi kehittää työhyvinvointia?**

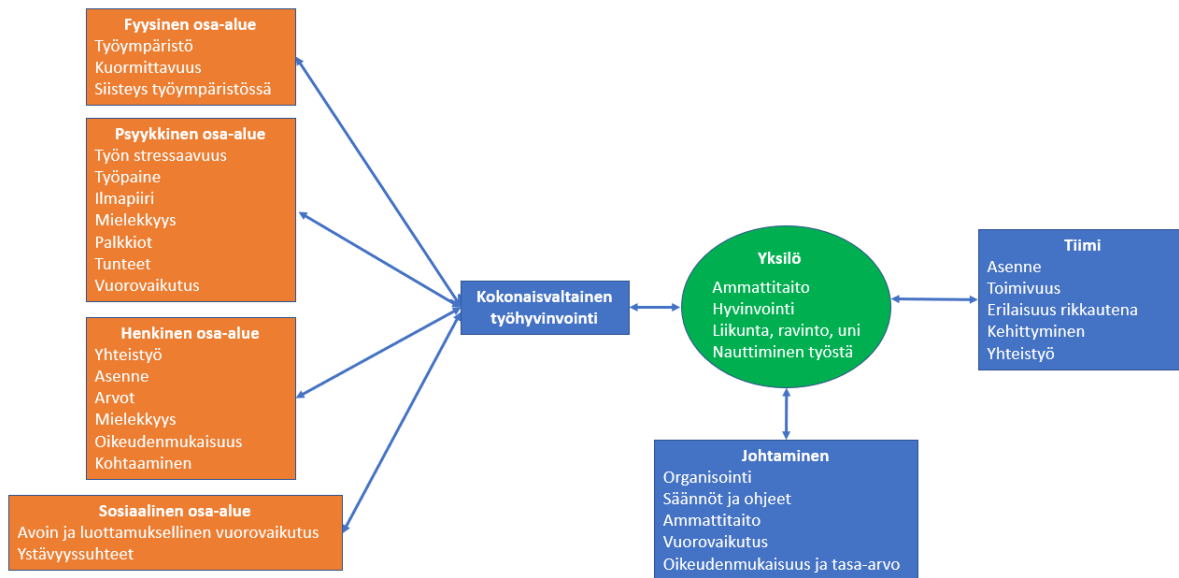
### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin moninainen ja siitä ei löydy täysin yksiselitteistä määrittelyä. Työhyvinvointia määritellään hyvin eri tavoin, riippuen siitä, missä yhteydessä sitä määritellään. Lisäksi jokaisella yksilöllä on oma kokemus, mitä työhyvinvointi on (Ojala & Ahonen, 2005, s. 27-28). Työhyvinvoinnissa voidaan määritellä erikseen yksilön hyvinvointia, viireystilaa ja henkilökohtaista tunnetta työhyvinvoinnista ja koko työyhteisön yhteistä hyvinvointia (Ojala & Ahonen, 2005, s. 28). Terveyttä ei voida määritellä vain jonkun sairauden puuttumisena. Terveydellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista hyvinvointia, johon kuuluu psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja näiden kaikkien yhdessä muodostama kokonaisuus (Nankari, 2003, s. 62). Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin taas siten, että työ on mielekästä ja turvallista sekä työympäristö ja työyhteisö tukevat terveyttä (Virolainen, 2012, s. 11). Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2010) määrittelevät työhyvinvointia samankaltaisesti Työterveyslaitoksen kanssa. Työhyvinvointi ei viittaa vain uupumukseen, vaan siihen kuuluu työn ilo ja onnistumiset tärkeässä roolissa (Manka ym., 2010, s. 7).

Työhyvinvoinnin määrittelyssä on tärkeää kuunnella työyhteisön yksilöitä, miten yksilöt kokevat työhyvinvoinnin käsitteen ja näin lähteä pohtimaan, miten sitä voidaan edistää. Työhyvinvointiin kuuluu yksilön, työyhteisön ja organisaation ulottuvuudet (Manka ym., 2010, s. 7). Mankan & kollegoiden (2010) mukaan työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn hyvästä organisoinnista, työyhteisön erilaisista yhdessä sovituista säännöistä, yhteisestä osaamisesta ja laadukkaasta vuorovaikutuksesta. Hänen mukaansa hyvä esimies kohtaa alaisensa oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja kuuntelee heitä. Työhyvinvointi pitää sisälleen myös toimivan tiimityöskentelyn, jossa sen jäsenillä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Hän toteaaakin, että hyvinvoivassa työyhteisössä erilaisuus nähdään rikkautena ja sitä pidetään työyhteisön vahvuutena. Tutkimustenkin mukaan työyhteisö, jonka jäsenet ovat erikäisiä ja erilaisia ovat toimivimpia työyhteisöjä (Manka ym., 2010, s. 7-9).

Työhyvinvointi ei synny hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä koko tiimin kesken (Jabe, 2012, s. 10). Työhyvinvoinnin tärkein kehittämisen ensiaskel on yhteistyö. Yhteistyöllä ja kaikkien panoksella saavutetaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työyhteisön keskinäisellä luottamuksella synnytetään arvostusta ja arvostuksen kautta syntyy luottamusta (Jabe, 2012, s. 10). Työhyvinvoinnin kehittäminen eteenpäin vaatii myös taloudellista panosta (Virolainen, 2012,

s. 134-135). Virolainen (2012) toteaakin, että työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää nähdä pitkällä tähtäimellä arvokkaana investointina koko työyhteisössä. Kun ajatus työhyvinvoinnin kehittamisestä on myönteinen, on siihen sitoutuminenkin huomattavasti helpompaa ja se nähdään tärkeänä asiana työyhteisössä (Virolainen, 2012, s. 134-135).



**Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Mankaa (1999 & 2008) mukaillen rakensin tutkielmaani kuvaavan kuvion työhyvinvoinnin osa-alueista. Tutkielmassani tiimin vaikutusten lisäksi keskeisessä roolissa on yksilö ja perehtyminen yksilön toimintaan ja asenteeseen, sekä siihen miten nämä edistävät työhyvinvointia. Kuvion mukaan yksilö on keskiössä, johon olennaisesti vaikuttavat tiimin ja johtamisen lisäksi kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Avaan seuraavissa luvuissa näitä eri työhyvinvoinnin osa-alueita.

Virolaisen (2012) mukaan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin määritelmään kuuluu fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin kokonaisuudet. Virolainen toteaa, että jos jollakin osa-alueella on puutteita, se näkyy yleensä muillakin osa-alueilla ja tästä syystä työhyvinvointia onkin tärkeää tarkastella kokonaisvaltaisesti eikä vain yhdeltä osa-alueelta (Virolainen, 2012 s. 11). Tästä Virolaisen (2012) määritelmästä voidaan todeta, että työhyvinvointiin täytyy panostaa kokonaisvaltaisesti, eikä mitään osa-alueetta saa jättää huomiotta. Jokaisella osa-alueella on suuri merkitys kokonaisuuteen. Virolaisella (2012) ja Mankalla ja kollegoilla (2012) on samoja huomioita työhyvinvoinnin määrittelyssä. Molemmat näkevät yksilön huomioimisen tärkeänä ja johtamiseen liittyvät tehtävät, kuten organisoimisen ja oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun.

### **3.1 Fyysinen työhyvinvointi**

Fyysinen työhyvinvointi on työhyvinvoinnin osa-alueista näkyvin. (Virolainen, 2012, s. 17) Fyysiseen osa-alueeseen kuuluu työympäristö, sen fyysinen kuormittavuus ja työpaikan siisteys (Virolainen, 2012, s. 17). Virolaista mukaillen voidaan todeta, että nämä kaikki ovat osa varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia ja hyvin näkyviä osia työssä. Kaikkia näitä asioita varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee työssään päivittäin ja pienillä parannuksilla esimerkiksi työympäristöön saadaan parannettua työhyvinvoinnin fyysistä osa-aluetta.

Fyysiseen osa-alueeseen kuuluu myös liikunta, ravinto sekä uni. Nämä ovat fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueen alueita, jotka ovat pitkälti yksilön vastuulla ja helposti unohtuvat arjessa ja työssä. Liikunnan avulla nähdään yleensä ensimmäisenä fyysisten ominaisuuksien kehittyminen (Juuti & Vuorela, 2015, luku 5). Kuitenkin vielä tärkeämpänä nähdään työhyvinvoinnin näkökulmasta yksilön sosiaaliset ja psyykkiset vaikutukset (Juuti & Vuorela, 2015, luku 5). Liikunta tarjoaa erilaisessa ympäristössä mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja harjoittaa yksilöiden erilaisia taitoja, jos verrataan työpaikkaan. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan liikunnan kautta yksilöt tutustuvat toisiinsa paremmin, löytävät uusia yhteisiä mielenkiinnon kohteita ja liikunta tarjoaa erilaisia onnistumisen kokemuksia työyhteisön jäsenten kanssa. Oikealla ravinnolla jaksaa töissä paremmin ja yhteiset ruokailu- ja kahvihetket auttavat jaksamaan. Unella on myös vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työ on monin tavoin kuormittavaa ja riittävä unensaanti on ensiarvoisen tärkeää.

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan liikuntaan on alettu panostamaan työpaikoilla yhä enemmän. Liikunta tukee yksilön psyykkistä hyvinvointia ja tarjoaa erilaisia onnistumisen kokemuksia työkavereiden kanssa. Heidän mukaansa liikunnan osalta on tärkeää muistaa, että sitä jokainen yksilö liikkuu täysin itseään varten. Keho tarvitsee haasteita ja liikunta tuo haasteita keholle ja ärsyttää sitä hyvällä tavalla. Heidän mukaansa oman kehon tunteminen ja erilaisten ärsykkeiden tarjoaminen lisää hyvinvointia ja vireystilaa (Juuti & Vuorela, 2015, luku 5).

### **3.2 Psyykinen työhyvinvointi**

Psyykinen työhyvinvointi pitää sisällään työn stressaavuuden, työnpainet ja ilmapiirin (Virolainen, 2012, s. 18). Työ ei saisi olla liian kuormittavaa ja aiheuttaa liikaa paineita yksilölle. Mielekäs työ tukee psyykkistä työhyvinvointia ja mielenterveyttä (Virolainen, 2012, s. 18).

Työn psyykkistä kuormittavuutta voi lisätä itse työympäristö, työtehtävät ja tapa, työn organisointi ja sosiaalinen vuorovaikutus (Jabe, 2012, s. 52). Jaben (2012) mukaan psyykkistä hyvinvointia tukee oikeudenmukainen palkkio työstä. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä psyykkistä hyvinvointia arjessa tukee tiimin tuki ja kiitos, jota saa tiimiltä, koko työyhteisöltä, vanhemmilta ja tärkeimpänä lapsilta.

Psyykkisen hyvinvoinnin tärkeänä osa-alueena voidaan Virolaisen (2012) mukaan pitää myös tunteiden näyttämistä. Onkin suotavaa, että työpaikalla saa näyttää ja kokea tunteensa työyhteisön kesken. Jos yksilö joutuu tukahduttamaan tunteensa työpaikalla se heikentää huomattavasti psyykkistä ja näin kokonaisvaltaista työhyvinvointia (Virolainen, 2012, s. 19).

Virolainen (2012) ja Jabe (2010) määrittelevät psyykkistä työn kuormittavuutta saman suuntaisesti. Heidän mukaansa vuorovaikutus nähdään hyvin merkittävänä osana psyykkistä hyvinvointia ja sen laadulla on suuri vaikutus. Heidän mukaansa myös työn mielekkyys tukee psyykkistä työhyvinvointia (Jabe, 2010, s. 52-53 & Virolainen, 2012, s. 18). Kun tiimissä vallitsee luottamuksellinen vuorovaikutus, se tukee rohkeutta näyttää tunteet ja näin tiimin luottamus kasvaa (Virolainen, 2012, s. 19).

### **3.3 Henkinen työhyvinvointi**

Henkinen työhyvinvointi määritellään usein psyykkisen hyvinvoinnin alle ja ne käsittelevät pitkälti samoja asioita (Virolainen, 2012, s. 26). Virolaisen (2012) mukaan henkiseen työhyvinvointiin kuuluu kohtaaminen työpaikalla, miten yhteistyö sujuu, asenne työtä kohtaan ja arvot. Henkinen työhyvinvointi käsitteenä sisältää myös työn mielekkyyden, arvostuksen tehdystä työstä ja työn oikeudenmukaisuuden (Klemelä, 2006, s. 8). Klemelän mukaan (2006) henkinen työhyvinvointi on monen tekijän summa ja siihen rakentavina tekijöinä voidaan luetella työntekijä, työyhteisö ja johtaja.

Nämä kaikki ovat hyvin tärkeitä asioita varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä ja niihin on tärkeää panostaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tästä voidaan päätellä, että henkinen työhyvinvointi on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla ja jokainen voi panostaa siihen omalla toiminnallaan ja asenteellaan. Voidaan myös todeta, että tiimillä ja sen toimivuudella on suuri merkitys henkiseen työhyvinvointiin. Tiimin toimivuus on monen asian perusta. Henkiseen työhyvinvointiin voidaan panostaa jokaisella työpaikalla pienillä asioilla ja tiimin kesken on helppoa sopia yhteisiä tavoitteita, joiden eteen työskennellään tiiminä.

### 3.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalista työhyvinvoinnin osa-aluetta kehitetään vuorovaikutuksella työkavereiden kesken ja erilaisilla keskusteluilla ihmisten kanssa. Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu tunne yhteisöön kuulumisesta, vuorovaikutus tiimin ja koko työyhteisön jäsenten kesken erilaisissa tilanteissa, joissa se on varhaiskasvatuksen kentällä mahdollista (Virolainen, 2012, s. 24). Varhaiskasvatuksen kentällä arki on hyvin kiireistä ja hektistä, mikä tuo omat haasteensa pidempään vuorovaikutukseen työpäivien aikana työkavereiden kesken.

Sosiaalista työhyvinvointia kehitetään kahvihuoneessa, käytävillä ja ylipäätään lyhyillä tai pidemmällä vuorovaikutushetkillä työpäivän aikana. Sosiaaliseen työhyvinvointiin panostamalla tutustutaan toisiin ja näin tiimin jäsenten välille syntyy syvempää vuorovaikutusta ja tuntemista (Virolainen, 2012, s. 24). Virolaisen (2012) mukaan tällaiset sosiaaliset kohtaamiset työpäivän aikana kehittävät merkittävästi työhyvinvointia ja rakentavat myönteistä ilmapiiriä tiimin kesken. Avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutuksella työyhteisön jäsenten kesken kehitetään sosiaalista työhyvinvointia työpaikoilla. Tästä voidaan todeta, että sosiaalinen työhyvinvointi on hyvin merkittävässä roolissa työssä jaksamisen näkökulmasta. Sosiaaliset suhteet tukevat työssä jaksamista ja vähentävät työn kuormittavuutta.

Monet luovat työpaikoilla kestäviä ystävyysuhteita, jotka jatkuvat, vaikka työpaikka vaihtuisi (Virolainen, 2012, s. 25). Tästä voidaankin todeta, että sosiaaliseen työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää, sillä työpaikoilla luoduilla sosiaalisilla suhteilla on pitkän ajan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden ihmissuhteisiin.

## 4 Varhaiskasvatuksen tiimi

Katzenbachin ja Smithin (1994) määrittelevät tiimiksi pienen ryhmän ihmisiä, joilla on toisia täydentäviä taitoja ja joilla on yhteinen päämäärä, johon he pyrkivät yhteisin tavoittein ja pitävät itseään yhteisvastuussa koko tiimin toiminnassa (Huusko, 2007, s. 67). Tämä määritelmä tiimistä tukee hyvin varhaiskasvatuksen kentällä työskentelevää tiimiä. Varhaiskasvatuksen opettajat ja koko varhaiskasvatuksen henkilökunta työskentelevät tiimeissä. Oma pieni tiimi koostuu yleensä kolmesta jäsenestä, jonka kanssa toimitaan päivittäin saman lapsiryhmän kanssa. Varhaiskasvatuksen henkilöstön määrä on säädetty varhaiskasvatuslaissa. Lain mukaan kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä toimivista henkilöistä vähintään kahdella kolmesta tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin pätevyys ja näistä vielä puolella opettajan pätevyys (Varhaiskasvatuslaki, 2018, 37§).

Myös koko päiväkodin henkilökunta muodostaa tiimin, mutta tämän koko päiväkodin kattavan tiimin kanssa ei työskennellä päivittäin niin tiiviissä yhteistyössä ja olla vuorovaikutuksessa aktiivisesti. Jos tiimillä taas ei ole yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, voidaan tiimin sijasta käyttää määritelmää joukko tai joukkio (Kupias & Peltola, 2019, luku 4). Tästä voidaan päätellä, että yhteiset tavoitteet ja suunnitelma, miten tavoitteet saavutetaan, ovat tiimin toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Varhaiskasvatuksessa henkilöstön määrällä on iso merkitys tiimin toimivuuden kannalta. Varhaiskasvatuslaissa (2018) on määrätty henkilöstön lukumäärä riippuen lasten iästä, lasten ajasta, jonka he viettävät varhaiskasvatuksessa ja lasten tuen tarpeista. Tästä syystä varhaiskasvatuksen ryhmäkoot muodostetaan niin, että niissä toimii kolme aikuista eri nimikkeillä (Varhaiskasvatuslaki, 2018, 35§).

Tiimin yksi päämääritelmistä on sen jäsenten toisiaan täydentävät taidot (Huusko, 2007, s. 70). Päiväkodin tiimin jäsenillä on erilaisia koulutustaustoja ja näin erilaista ammattitaitoa omassa työtehtävässään toimimiseen. Tiimissä on tärkeää päästä käyttämään näitä omia vahvuuksiaan ja työskentelemään omaa ammattitaitoaan vastaavassa työtehtävässä. Nämä tiimissä tarvittavat toisiaan täydentävät taidot voidaan jakaa Katzenbachin ja Smithin (1994) mukaan kolmeen ryhmään: tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja vuorovaikutustaidot (Huusko, 2007, s. 71). Varhaiskasvatuksessa tiimin kanssa tehdään arvokasta yhteistyötä lasten etu edellä. Tiiminä on tärkeää yhteisten tavoitteiden kautta saavuttaa varhaiskasvatuksen keskeisin sisältö, eli edistää lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia

(Varhaiskasvatustalaki, 2018, 24§). Varhaiskasvatustalain (2018) mukaan tiiminä varhaiskasvatuksessa arvioidaan tiimin antamaa varhaiskasvatusta. Tästä voidaan todeta, että tämä yhteinen arviointi kehittää tiimiä eteenpäin, heidän vuorovaikutustaan ja näin päästään tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita.

Tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus voidaan tarkastella opiskelu- sekä työtodistuksista. Ongelmanratkaisutaitoja ei voida tarkastella todistusten perusteella, joten ne nähdään käytännön työssä. Vuorovaikutustaitoja mitataan arjessa ja taitoa siihen tarvitaan jokaiselta tiimin jäseneltä (Huusko, 2007, s. 71-72).

Päiväkodissa tiimit muodostuvat helposti. Jokainen työntekijä hakee tiettyä työtehtävää ja päiväkodin johtaja sijoittelee työntekijät eri ryhmiin ja näin toimimaan tietyn tiimin kanssa. Vaikka tiimi muodostuu heti ja on selkeää, kenen kanssa työskentelet, ei tiimin yhteinen toiminta alajumaan heti ja itsestään. Varhaiskasvatuksen tiimi on pieni tiimi, sillä sen jäsenet tuntevat toisensa ja tietävät toistensa taidot (Huusko, 2007, s. 67). Hänen mukaansa pienen tiimin etuna on vastuun jakaminen, sillä pienessä tiimissä on vaikeaa kenenkään toimia vapaamatkustajana ja jättää omaa osuuttaan tekemättä. Pienessä tiimissä on haasteensa, jos yhteistyö ei toimi tiimin kesken ja avointa keskustelukulttuuria ei synny (Huusko, 2007, s. 69).

Tiimissä on helppo nähdä toisten virheet ja epäonnistumisista syytetään yleensä muita (Rytikangas, 2011, s. 102). Todellisuudessa jokaisen tiimin jäsenen on hyvä miettiä omaa toimintaansa tiimissä ja tarkastella kriittisesti itseään (Rytikangas, 2011, s. 102). Jotta tiimi kehittyy toimivaksi, on jokaisella sen jäsenellä siitä vastuu ja jokaisen toiminta tiimissä vaikuttaa sen kehittymiseen. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää pohtia tiimin vuorovaikutusta. Nähdäänkö vuorovaikutus keskeisenä osana tiimin toimintaa, jokaisen omaa työtä ja yhteisten tavoitteiden toteutumista (Aira, 2012, s. 90).

Hyvää ja toimivaa tiimiä voidaan määritellä monin tavoin ja käsitteen määrittely ei ole yksinkertaista. Kupiaksen ja Peltolan (2019) mukaan tiimi, jossa opitaan hyvän tiimityöskentelyn toimintatapoja, on yhtenäinen ja tiimillä on yhteinen tavoite, jota kohti se pyrkii. Tiimin jäsenillä on selkeä kuva tiimin jäsenten osaamisesta. Osaamista ja vinkkejä jaetaan avoimesti tiimin kesken ja tiimi kehittyy jatkuvasti arvostaen yhteistä ajatteluaan. Varhaiskasvatuksen henkilöstölle nämä tiimissä toimimisen taidot ovat hyvin arvokkaita ja tärkeitä taitoja. Jotta varhaiskasvatuksen henkilöstö toimii hyvänä tiiminä, vaatii se juurikin näitä asioita. Varhaiskasvatuksessa tiimin jäsenten osaamisella ja yhtenäisellä ajattelulla saavutetaan näitä yhdessä asetettuja tavoitteita. Tiimin jäsenten asenne työtä kohtaan vaikuttaa sen ilmapiiriin joka päivä ja jäsenten



myönteisellä asenteella kehitetään tiimiä eteenpäin. Tiimin jäsenten kesken vallitseva yhteinen asenne työtä kohtaan vaikuttaa myös tiimin toimivuuteen ja työssä viihtymiseen.

## 5 Vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jaetaan kokemuksia, mielipiteitä ja ajatuksia. Vuorovaikutuksessa vastavuoroisuus on tärkeää ja kuuntelemalla toista ja kommentoimalla sitä omilla ajatuksillaan syntyy vuorovaikutusta. Työpaikan tiimissä vuorovaikutuksessa jaetaan pitkälti työhön liittyviä asioita ja keskustellaan tiimin yhteisistä tavoitteista ja viedään yhteistyötä eteenpäin. Vuorovaikutuksessa läsnäolon merkitys korostuu. Usein vuorovaikutustilanteissa emme ole täysin läsnä, aina on mielessä tai jopa tekeillä joku toinen asia (Rytikangas, 2011, s. 60-61). Rytikangas (2011) toteaa, että arvokas vuorovaikutus koostuu aidosta kohtaamisesta ja läsnäolosta. Hänen mukaansa nämä kohtaamiset ja läsnäolo koostuvat vuorovaikutuksesta, jonka laadulla ja määrällä on suuri merkitys (Rytikangas, 2011, s. 62).

Tänä päivänä teknologia vie yhä suuremman osan päivästäme ja käytämme erilaisia laitteita ja sovelluksia enemmän. Varhaiskasvatussuunnitelmassa (2018) ja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (2014) mainitaan teknologiaosaaminen tärkeänä harjoiteltavana taitona. Varhaiskasvatuksessa lasten oikeuksiin kuuluu tutustua tieto- ja viestintäteknologiaan (Opetushallitus, 2018, s. 26 & 2014, s. 18). Tieto- ja viestintäteknologian avulla tuetaan vuorovaikutustaitoja, oppimisen taitoja ja vähitellen kehittyvää luku- ja kirjoitustaitoa (Opetushallitus, 2018, s. 26 & 2014, s. 18). Tämä vaatii myös varhaiskasvatuksen henkilöstöltä myönteistä asennetta teknologiaa kohtaan, sekä tietoa, kuinka opettaa tieto- ja viestintäteknologian taitoja lapsille (Koivula & Mustola, 2017, s. 37-38).

Kun työpaikoilla oli tehty kyselyjä, mikä lisää viihtyvyyttä töissä, moni mainitsi hyvin yksinkertaisen asian eli tervehtimisen (Furman & Ahola, 2002, s. 54). Toisen tervehtiminen työpäivän aikana on erittäin merkittävää vuorovaikutusta. Furmanin ja Aholan (2002) mukaan tällaiset lyhyet vuorovaikutustilanteet arjessa, kuten kuulumisten vaihtaminen, tukee jokaisen yksilön hyvinvointia ja viihtymistä työpaikalla. Tästä voidaan todeta, että jokaisen yksilön panosta vuorovaikutukseen tarvitaan ja jokainen yksilö osaa arvostaa arjessa pieniä vuorovaikutustilanteita.

Rytikangas (2011) käyttää termiä todellinen vuorovaikutus, joka on suoraa, rehellistä ja toista kunnioittavaa vuorovaikutusta. Todellinen vuorovaikutus tapahtuu kasvokkain ja se vaatii rohkeutta, kun käydään läpi haastavampia tilanteita (Rytikangas, 2011, s. 66-67). Kun työyhte-

sössä kehitetään vuorovaikutusta tällaisen todellisen vuorovaikutuksen suuntaan, on sen tuomisessa työyhteisöön muistettava pitkäjänteisyys, avoimuus ja toisen kunnioitus. Rytikangas (2011) huomauttaa, että vuorovaikutuksessa on tärkeää huomioida myös se, miten asiat tuodaan esille, eikä pelkästään sitä, mitä sanot. Hänen mukaansa on yhtä tärkeää miettiä, miten asiansa tuo esille, kun miettiä itse asia, mitä on sanomassa. Hän muistuttaa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta vuorovaikutuksen merkitystä. Edistääkö sanomasi asia työhyvinvointia vai haluatko vain sanoa asian ajaaksesi omaa etuasi (Rytikangas, 2011, s. 67). Päivittäinen kohtaaminen tiimin kanssa kehittää vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken (Manka, 2011, s. 85). Kohtaamiset ovat se hetki, jossa vuorovaikutusta harjoitellaan ja kehitetään eteenpäin.

## **5.1 Sosiaalinen pääoma**

Nämä yhteiset kohtaamiset töissä synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka on yhteisöllinen piirre, ja tämä vahvistaa yhteisön toimintaa (Manka, 2011, s. 116). Mankan (2011) mukaan sosiaalinen pääoma toimii jokaisen yksilön, että yhteisön voimavarana ja edistää tiimin verkostoitumista. Hänen mukaansa sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja sitä kerääntyy tiimin koko ajan lisää. Hänen mukaansa sosiaalinen pääoma kasvaa jatkuvasti, kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla voi hänen mukaansa olla myös negatiivisia vaikutuksia, kuten kateutta, kiusaamista ja tiimin jakautumista (Manka, 2011, s. 116).

Mankan (2011) mukaan sosiaalinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja sen myötä yksilöiden ja koko yhteisön työhyvinvointiin. Hänen mukaansa terveyden heikkenemiseen on suuri riski, mikäli sosiaaliseen pääomaan ei panosteta. Täytyy myös muistaa, että työyhteisön sosiaalista pääomaa arvioi jokainen työntekijä itse ja yksilön tilannetta täytyy jokaisen pystyä arvioimaan yksilöllisesti (Manka, 2011, s. 116).

Sosiaalista pääomaa voidaan kasvattaa vastavuoroisuudella, luottamuksella, yhteisillä arvoilla ja aktiivisella toiminnalla, jota tehdään kaikkien hyväksi (Manka, 2011, s. 118). Jotta näitä asioita saavutetaan työyhteisössä hänen mukaansa, on tärkeää panostaa suvaitsevaisuuteen, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen tiimin ja koko työyhteisön jäsenten välillä. Kokonaisuutena sosiaalinen pääoma toimii työhyvinvoinnin tärkeänä perustana ja sen avulla työssä viihdytään paremmin ja pidempään (Manka, 2011, s. 116).

## 6 Yhteistyön merkitys varhaiskasvatuksessa

Kun työskennellään tiimeissä, on yhteistyön tekeminen tärkeässä roolissa. Yhteistyön käsitettä on tutkittu paljon ja sille ei ole käsitteenä vain yhtä selitystä. Yhteistyö kattaa materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelystä ja pidempää vuorovaikutusta (Aira, 2012, s. 16). Yhteistyö käsitteenä sivuuttaa jo aiempia käsitteitä ja se ymmärrettään vuorovaikutuksen kanssa tiiviisti yhdessä. Airan (2012) mukaan yhteistyö on työtä, josta ei pysty yksin suoriutumaan. Hänen mukaansa näin ei tietenkään aina ole, mutta yhteistyö saa yksilöt arvostamaan toistensa työpanosta, kysymyksiä ja ajatuksia (Aira, 2012, s. 16-17).

Yhteistyötaidot voidaan jakaa yksilö- ja ryhmätasolle (Manka, 2011, s. 122-123). Mankan (2011) mukaan yksilön taitoja ovat vastuullisuus ja sitoutuneisuus työhön. Ryhmän taitoihin taas luetaan yhteistyötä edistävä toiminta. Tässä Manka (2011) toteaa siihen kuuluvan auttamisen, reilouden ja halun toimia yhteisen toiminnan hyväksi. Yhteistyön kehittymiseen menee yhtä lailla paljon aikaa, kun työhyvinvoinninkin kehittymiseen ja ne vaativat jokaisen tiimin jäsenen panoksen. Manka (2011) nostaa esille dialogin, jonka avulla opetellaan yhteistyön tärkeitä taitoja työyhteisössä. Hänen mukaansa dialogin avulla tiimin jäsenet opettelevat ajattelemaan yhdessä ja näin syntyy uusia ajatuksia. Hän haluaa muistuttaa, että dialogissa aidon kohtaamisen merkitys korostuu, jossa koko tiimi on aidosti läsnä ja he kuuntelevat ja kunnioittavat toisiaan. Näissä tilanteissa syntyy usein uusia ajatuksia ja näkökulmia (Manka, 2011, s. 123).

Airan (2012) mukaan ennen ei ole tutkittu vuorovaikutuksen ja yhteistyön vaikutusta siitä näkökulmasta, että ihmiset kohtaavat kasvokkain tai viestintäteknologian välityksellä. Yhteistyön vaikutuksia työssä viihtymiseen on kuitenkin tutkittu. Keski-Mäenpää (2018) toteaa Etiopiassa tehdyssä toimintatutkimuksessaan, että opettajien välinen tiimityöskentely ja yhteisopettajuus lisäsivät kyläkoulun opettajien työmotivaatiota ja innosti kokeilemaan uudenlaisia opetusmenetelmiä. Opettajat toteuttivat tiimityöskentelyä esimerkiksi opettamalla samaa ryhmää vuorotellen tai yhtä aikaa, ja suunnittelemalla opetustuokioita tiiminä. Tästä voidaan todeta, että yhteistyön avulla myös tiimi kehittyy eteenpäin. Kun tiimissä lisääntyy yhteistyön myötä myös vuorovaikutus, se kehittää työhyvinvointia eteenpäin. Yhteistyön avulla työskennellään oikeasti yhdessä ja jaetaan kokemuksia työstä (Keski-Mäenpää, 2018, s. 98).

## 7 Työhyvinvoinnin kehittyminen tiimityöskentelyllä

Tiimissä työskentely on varhaiskasvatuksessa välttämätöntä ja siinä on monia etuja varhaiskasvatuksen kontekstissa. Toki tiimissä työskentely luo myös omat haasteensa, mutta tässä tutkimuksessa keskityn näihin tiimityöskentelyn mahdollisuuksiin kehittää työhyvinvointia. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa tiimien toimintaan (Juuti & Vuorela, 2015, luku 2). Kun työhyvinvointia lähdetään tiimissä kehittämään eteenpäin, on tärkeää huomioida kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet yhtenä kokonaisuutena. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa niin myönteisesti, kun myös kielteisesti. Joten tiimissä onkin tärkeää panostaa työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti.

Hyvä tiimityöskentely tukee työhyvinvointia ja kehittää tiimin jäsenten vuorovaikutustaitoja. Tiimin vuorovaikutuksen kehittämiseen on kehitelty seitsemän K:n periaate, jolla on hyvä lähteä liikkeelle (Rytikangas, 2011, s. 68). Hänen mukaansa ne kuuluvat näin: keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä. Nämä ovat periaatteita, jotka toimivat lähes jokaisessa työyhteisössä ja ovat avain onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Nämä eivät kaikki ole helppoja kohtia toteuttaa, mutta pitkäjänteisellä yhteistyöllä jokainen tiimi löytää oman tapansa onnistuneeseen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen. Näitä Rytikankaan (2011) seitsemän K:n periaatteen taitoja on tärkeää yhdistää arkeen ja saada ne osaksi sitä ja vuorovaikutusta. Nämä taidot eivät kehity itsestään ja vaativat harjoitusta jokaiselta tiimin jäseneltä. Hyvän tiimityöskentelyn saavuttamiseen tarvitaan jokaisen tiimin jäsenen panosta ja aikaa. Hyvä tiimi ei synny heti ja hetkessä, se vaatii pitkäjänteistä työtä (Jabe, 2012, s. 10). Kun työyhteisössä vallitsee myönteinen ilmapiiri, se tukee jokaisen työssä viihtymistä ja siitä nauttimista.

Myönteiseen ilmapiiriin pystyy jokainen vaikuttamaan omalla asenteellaan ja olemuksellaan. Myönteisen ilmapiirin luominen työyhteisöön ja tiimiin on jokaisen yksilön vastuulla. Myönteinen ilmapiiri tukee useaa työhyvinvoinnin osa-aluetta, joten se tukee yksilön kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Hyvää ilmapiiriä työpaikalle luo myönteisen palautteen antaminen. Palautteen antamista on tärkeää harjoitella tiimin kesken. Myönteistä palautetta voi olla vaikea antaa ja ottaa vastaan. Jos palautetta on haastava ottaa vastaan, on hyvä kysyä työkaverilta, että saanko antaa sinulle nyt myönteistä palautetta (Furman & Ahola, 2002, s. 25) Furmanin ja Aholan (2002) mukaan luvan kysyminen palautteen antamiseen voi helpottaa sen vastaanottamista. Tämä pätee erityisesti suomalaisiin, joille on yleisesti haastava kehua itseään tai ottaa kehuja vastaan itsestään. Jos myönteisen palautteen antaminen tuntuu haastavalta, voi kiinnostusta ja

kunnioitusta osoittaa muillakin tavoilla (Furman & Ahola, 2002, s. 22,25). Heidän mukaansa kysymällä neuvoa tai mielipidettä toiselta tai pyytämällä apua asiaan, jossa tietää toisen olevan hyvä, luo kunnioitusta työkavereiden välille. Yhdyn Furmanin ja Aholan (2002) keinoihin luoda myönteistä työilmapiiriä ja olen samaa mieltä siitä, että tällaisella lähestymistavalla arvostus ja kunnioitus toista kohtaan kasvaa.

Kehittävän palautteen antoon on syytä keskittyä yhtä lailla. Palautteen antamista voi tehdä monin eri keinoin, mutta on tärkeää löytää tiimissä se oikea keino palautteen antamiseen, on se sitten kehittävää tai myönteistä. Kehittävän palautteen antamisessa on tärkeää tuoda ilmi toimintatapa, joka häiritsee eikä keskittyä persoonan muuttamiseen (Furman & Ahola, 2002, s. 104). Furmanin ja Aholan (2002) mielestä on tärkeää pyrkiä neuvomaan toista ja lähestymään toista neuvojen kanssa, kuinka toimintaa voisi muuttaa toimivammaksi. Heidän mukaansa on tärkeää pohtia yhdessä, miksi kyseistä tapaa on tärkeää muuttaa ja mitä muuttuneella toiminnalla voidaan saavuttaa. Kun antaa toiselle kehittävää palautetta on tärkeää huomioida, oma mielentila ja aika (Furman & Ahola, 2002, s. 110). Tästä voidaan todeta, että palautteen annossa toiselle on tärkeää olla itse rauhallinen ja pystyä perustelemaan oma palaute. Äänensävyllä ja omalla tunnetilalla on suuri merkitys siihen, miten palautteen toiselle antaa.

Kun tiimiä lähdetään kehittämään eteenpäin, on jokaisen tiimin jäsenen oltava sitoutunut tiimin kehittymiseen eteenpäin. Jotta tiimi voi kehittyä yhdessä eteenpäin, se tarvitsee organisaation ja johtajan tukea (Huusko, 2007, s. 80). Tiimiä kehitetään yhdessä ja siinä opitaan yhdessä (Kupias & Peltola, 2019, luku 4.3). Jotta tiimi toimii tiiminä yhdessä ja näin kehittyä eteenpäin, täytyy heillä olla yhteinen tavoite, jonka eteen työskennellään ja kaikki jäsenet ovat siihen sitoutuneita (Huusko, 2007, s. 82). Varhaiskasvatuksen henkilöstön yhteinen tavoite on lapsen kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen yhdessä huoltajien kanssa (Opetushallitus, 2018, s. 9). Huusko (2007) toteaa että yhteinen tavoite on eri asia, kuin sama tavoite. Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2019) tiimissä on tärkeää muistaa myös jokaisen yksilön kehittyminen työssä eteenpäin eikä vain tiimin kehitys.

Turvallinen työympäristö on tiimin kehittymiselle ja tiimin eteenpäin viemiseksi yksi tärkeimmistä asioista (Kupias & Peltola, 2019, luku 4). Näistä voidaan todeta, että vuorovaikutus tiimin kesken on avain onnistuneeseen tiimityöskentelyyn. Kun tiimillä on yhteinen päämäärä turvallisessa työympäristössä, on heillä hyvä pohja lähteä kehittämään tiimiä onnistuneeseen ja toimivaan työskentelyyn. Jokaisen tiimin jäsenen on tärkeää muistaa myös omat henkilökohtaiset

tavoitteensa työelämässä ja pyrkiä mukauttamaan niitä myös tiimin tavoitteisiin. On tärkeää, että tiimin jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet tukevat tiimin yhteisiä tavoitteita ja toisinpäin.

Tiimityöskentelyn avulla saavutetaan parhaassa tapauksessa asioita, joita ei yksin pystytä saavuttamaan. Tiimi pystyy parempiin suorituksiin yhteistyön avulla. Tiimin jäsenillä on erilaisia erikoistaitoja, joita tiimissä pystytään hyödyntämään. Keski-Mäenpääkin (2018) toteaa toimintatutkimuksessaan, että yhteistyön ja erilaisten yhdessä suunniteltujen opetushetkien avulla tiimi kehittyy eteenpäin ja tiimin kanssa yhdessä työskentely tukee työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksen kentällä työskennellessä luovuus ja erilaiset erityisaidot rikastuttavat tiimiä ja sen toimintaa. Parhaassa tapauksessa jokainen tiimin jäsen pääsee käyttämään omaa luovuuttaan ja näin kehittämään omia taitojaan. Toimivan tiimin kanssa työskentely tukee jokaisen työntekijän työssä viihtymistä ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

## **7.1 Tiimityöskentelyn edut varhaiskasvatuksessa**

Varhaiskasvatuksen kentällä työskennellään tiimissä, jonka jäsenten kanssa jaetaan työpäivän iloja ja suruja. Tiimi on varhaiskasvatuksessa se yhteisö, jonka kanssa ollaan päivittäin tekemisissä ja jonka kanssa on selkeät yhteiset tavoitteet ja joiden eteen tehdään tiiminä töitä. Varhaiskasvatuksessa tiimillä on selkeät tavoitteet toimintaansa ja näitä toiminnan sisältöjä ohjaa ulkopuoliset tahot ja lait. Tästä huolimatta tiimin työtä ja itse tiimiä tulee muokata jokaisen persoonan avulla juuri oman näköiseksi. Kun työskennellään tiiminä, on vuorovaikutuksella suuri merkitys (Haapamäki, 2000, s. 16). Haapamäen (2000) mukaan vuorovaikutuksen laatu tiimissä vaikuttaa suoraan siihen, millainen tiimistä muodostuu. Näitä laatutekijöitä tiimissä voidaan hänen mukaan tarkastella arjessa päivittäin (Haapamäki, 2000, s. 16-17).

Vuorovaikutuksen kehittämistä tiimissä tukevat erilaiset viikoittaiset palaverit ja suunnitteluajat. Näiden puitteissa harjoitellaan vuorovaikutusta ja kehitetään tiimiä. Vuorovaikutuksen avulla luodaan juuri omalle tiimille ominaisia käsitteitä ja toimintatapoja, miten toimitaan (Haapamäki, 2000, s. 52). Hänen mukaansa vuorovaikutus tukee tiimin yhteisöllisyyttä tiimin kesken. Tiimin vuorovaikutuksessa on tärkeää huomioida jokaisen persoona ja jokaisen persoonallinen tapa vuorovaikutukseen (Haapamäki, 2000, s. 53). Hänen mukaansa jokaisen persoonalliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat havainnot ympäröivästä tilasta ja jokaisen omasta kokemus- ja arvomaailmasta. Sujuva vuorovaikutus tukee tiedon kulkemista tiimissä ja selkeyttää kaikkien tietoisuutta tiimin ja lapsiryhmän asioista (Haapamäki, 2000, s. 53-54).

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hyvinvoivan tiimin jäsenten luovuus on huomattavasti parempaa ja he ovat myös valmiimpia toimimaan yhdessä. He ovat avoimempia uusille ideoille ja ovat mielellään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Juutia ja Vuorelaa (2015) lainaten jokainen ihminen on luova, mutta jos hän ei voi hyvin, ei hänen luovuutensa pääse esiin, eikä hän edes halua tuoda sitä esiin ja olla esillä koko työyhteisössä. Tästä voidaan todeta, että kokonaisvaltainen työhyvinvointi vaikuttaa paljon yksilön toimintaan ja puutteet hyvinvoinnissa heikentävät myös tiimin suorituskykyä (Juuti & Vuorela, 2015, luku 5).

Varhaiskasvatuksessa toimiva tiimityöskentely on lasten, kun myös aikuisten etu. Puroilan ja Kinnusen (2017) selvityksessä selvitettiin, miten lasten etu näkyy varhaiskasvatuksessa. Toiseksi eniten johtajat vastasivat, että henkilöstön ammattitaidolla ja osaamisen ylläpidolla on merkittävä vaikutus, jotta lasten etu huomioidaan. Tästä voidaan todeta, kuinka suuri vaikutus ammattitaidolla ja sen kehittämisellä on tiimityöskentelyn näkökulmasta. Kun työskennellään tiiminä vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys korostuu tärkeään asemaan (Haapamäki, 2000, s. 28). Haapamäen (2000) mukaan toimivan tiimin avulla ristiriitatilanteet vähenevät, sillä kaikilla on selkeät yhteiset tavoitteet, joita kohti mennään yhdessä. Yhtenäisillä ongelmanratkaisukeinoilla päätöksenteko ja haastavien tilanteiden hoitaminen sujuu paremmin (Haapamäki, 2000, s. 41-42).

Kun tiimi on luonut selkeät raamit toiminnalleen, se tarjoaa jokaiselle tiimin jäsenelle myös yksilöllisen tavan toimia tiimissä (Haapamäki, 2000, s. 43). Hän toteaa, että jokaisen oma persoona saa näkyä tiimissä ja jokainen saa toteuttaa varhaiskasvatuksen arkea omalla tyylillään yhteisiä sääntöjä ja tavoitteita noudattaen. Tämä on tärkeää varhaiskasvatuksessa, sillä jokaisella on tiimissä omia vahvuuksia ja niitä on tärkeää päästä käyttämään ja kehittämään yhteisten toimintamallien ja tavoitteiden lomassa. Tiimityöskentelyssä jokaiselta jäseneltä odotetaan aktiivista osallistumista ja omien ajatusten tuomista tiimiin. Tällöin tiimi muotoutuu tiimiksi, johon jokainen jäsen on saanut vaikuttaa ja se on etu kaikille tiimissä työskenteleville (Haapamäki, 2000, s. 43).

Varhaiskasvatuksen arjessa kohdataan myös haastavia tilanteita niin lasten kun aikuisten kanssa. Näissä haastavissa tilanteissa tiimin tuki on todella arvokasta. Tiimin kesken voidaan miettiä, kuka on paras hoitamaan kyseisen tilanteen, kohtaamaan ja keskustelemaan asiasta. Kun tilanne on saatu hoidettua, voi tiimin jäsenet tukea toisiaan ja käydä tilanteen läpi, mikä sujui ja missä voidaan vielä kehittyä. Erilaisten tilanteiden hoitaminen tiiminä vähentää työn henkistä kuormitusta ja näin tukee henkistä ja psyykkistä työhyvinvointia (Virolainen, 2012, s.



18-19, 26). Kun tiimi hoitaa näitä vuorovaikutustilanteita yhdessä ja käy niitä läpi yhdessä, se kehittää tiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja sosiaalista työhyvinvointia.

Yllä mainitusta voidaan yhteenvedona todeta, että tiimityöskentelyllä on paljon myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin ja näin ollen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehitystä eteenpäin tukevat toimiva tiimityöskentely ja tiimissä työskentely. Kun työn henkistä kuormaa saa jakaa tiimin kesken, koko tiimi jaksaa ja viihtyy työssä paremmin.

## 8 Työhyvinvoinnin kehittäminen varhaiskasvatuksessa

Tässä kappaleessa kuvailen ratkaisuja varhaiskasvatuksen henkilöstölle, kuinka jokainen yksilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja asenteellaan työhyvinvointiin. Keskityn yksilön toimintatapoihin, jotka edistävät työhyvinvointia enkä johtajan tapoihin, niin kuin monessa aiemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa pohditaan. Työhyvinvoinnin kehittyminen on jokaisen yksilön vastuulla ja haluankin tässä tutkielmassa painottaa tätä näkökulmaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole yksin johtajan vastuulla, vaan kaikkien työntekijöiden (Seinä, 2009, s. 140). Tuon tässä kappaleessa esiin arkisia ja yksinkertaisia ratkaisuja, joilla työhyvinvointia pystytään kehittämään eteenpäin.

Yksittäisellä työntekijällä on monia keinoja kehittää työhyvinvointia eteenpäin. Yhtenä tärkeimpänä keinona on yksilön panostaminen hänen omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa (Manka & Manka, 2016, luku 2.2). Työhyvinvointi on vain osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja siksi onkin tärkeää, että jokainen työntekijä panostaa omaan hyvinvointiinsa töiden ohella. Liikkuu tarpeeksi, nukkuu laadukkaasti, syö monipuolisesti ja tekee vapaa-ajallaan mielekkäitä asioita itselleen. Työ on suuressa roolissa yksilön elämää ja siksi onkin tärkeää, että työssä jaksaa ja kokonaisvaltainen hyvinvointi on kunnossa.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi tukee työhyvinvoinnin jokaista osa-aluetta. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin voi alkaa panostaa pienin teoin. Jokainen yksilö voi muuttaa arkeaan ja toimintatapojaan hyvinvointia tukevammaksi vähitellen. Hyvinvointi ei synny hetkessä, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä ja sitoutumista muutoksiin. Omaa hyvinvointiaan on tärkeää oppia sanoittamaan ja kertomaan omista voimavaroistaan.

Kun tiimin jäsenet uskaltavat kertoa tunteistaan ja jaksamisestaan tiimin kesken, se kasvattaa luottamusta. Luottamusta kasvatetaan avoimella vuorovaikutuksella (Manka, 2011, s. 121). Luottamuksen avulla tiimin yksilöt jakavat enemmän elämästään ja tunteistaan, joka kehittää tiimin vuorovaikutusta. Mankan (2011) mukaan avoin vuorovaikutus ei synny hetkessä vaan vaatii pitkäjänteistä työtä jokaiselta. Jotta vuorovaikutus tiimissä kehittyy, on tärkeää lähteä liikkeelle myönteisistä asioista ja pyrkiä eroon ongelmakohtiin keskittymisestä (Manka, 2011, s. 124). Tästä muodostuu tapahtumaketju, joka johtaa aina seuraavaan kehittymiseen. Oman jaksamisen sanoittaminen antaa toisille tiimin jäsenille tietoa toisistaan, jonka avulla tiimi osaa suhtautua oikein toisiinsa.

Kun varhaiskasvatuksen henkilöstö panostaa avoimeen vuorovaikutukseen tiimin kesken, se lisää avoimuutta ja luottamusta tiimin jäsenten välillä. Jokaisen panosta avoimeen ja luottamukselliseen työyhteisöön tarvitaan. Avoimella, suoralla ja rehellisellä vuorovaikutuksella rakennetaan tiimistä toimivaa ja avointa (Haapamäki, 2000, s. 43-44). Toiminta, jossa sanat ja teot kohtaavat, kasvattavat luottamusta tiimin jäsenten välille (Juuti & Vuorela, 2015, luku 2). Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työkavereiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu tukee työhyvinvoinnin kehittymistä. Tällaiseen käytökseen jokainen tiimin jäsen pystyy itse vaikuttamaan ja miettimään omaa toimintaansa. Avoimen vuorovaikutuksen avulla tiimissä säilyy luottamus ja asiat uskalletaan sanoa ääneen, eikä kenenkään tarvitse padota tunteita sisäänsä.

Jokaisen tiimin jäsenen on hyvä miettiä omia sanomisiaan ja miettiä, mitä niillä hakee ja edistääkö se tiimin yhteisiä tavoitteita. Kun tiimin vuorovaikutusta lähdetään yhdessä kehittämään, on tärkeää miettiä yhteistä linjaa vuorovaikutukseen, sillä ne asiat mitä ei sanota ääneen, niitä ei voi kukaan tietää. Ihmiset olettavat joissain tilanteissa liikaa ja olettavat, että kaikki tietävät, mitä juuri hän ajattelee (Rytikangas, 2011, s. 67-68).

Työn mielekkyys säilyy, kun saa tehdä työtä, josta nauttii ja joka haastaa tarpeeksi. Oman asiantuntijuuden kehittäminen erilaisten koulutusten avulla tukee työhyvinvointia ja työssä viihtymistä (Manka & Manka, 2016, luku 2.2). Erilaisiin koulutuksiin on tärkeää perehtyä ja olla kiinnostunut omasta ammatillisesta kehittymisestä. Jos itseään ei pääse kehittämään työssä, voi kokea epäonnistuvansa ja tekevänsä työtä väärin (Manka & ym., 2010, s. 14).

Työntekijän myönteinen asenne tukee työhyvinvointia ja samalla työssä viihtymistä. (Manka & Manka, 2016, luku 2.2). Onko työ lähinnä selviytymistä päivästä toiseen vai voiko työstä aidosti nauttia? Onko töihin vastenmielistä tulla vai odottaako seuraavaa päivää innolla ja sen mukana tulevia haasteita? Minkälainen on koko työyhteisön ilmapiiri, kuuluuko kahvihuoneesta iloista puhetta ja käytävillä moikataan toisia ja kysellään kuulumisia? Jos tiimin jokainen jäsen on myönteisellä ja iloisella asenteella vastassa työpaikalla ja työpäivän ajan, sillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Kun tiimin yksilöiden keskuudessa vallitsee myönteinen suhtautuminen työtä kohtaan, se kehittää työhyvinvointia eteenpäin. Aina ei voi kuitenkaan olla hyvä päivä ja hyvä asenne työtä kohtaan. Näissä tilanteissa tiimin jäsenten keskuudessa vallitseva luottamus nousee suureen arvoon. Kun tiimin jäsenten kesken vallitsee luottamus, on siellä turvallista kertoa omista tunteistaan rehellisesti. Luottamuksellisessa tiimissä on turvallista ja tärkeää kertoa rehellisistä tunteista. Luottamuksellisessa ympäristössä pystytään keskustelemaan avoimesti ja näin tukemaan toisia, kun on vaikeita tilanteita ja huonoja päiviä.

Aktiivinen työn tekeminen ja kiinnostus toisen työstä tukee työhyvinvointia (Manka ym., 2010, s. 30). Kun tiimin yksilöt ovat kiinnostuneita toistensa panoksesta ja tekemästä työstä, se lisää työn mielekyyttä ja viihtymistä töissä. Mankan ja kollegoiden (2010) mukaan on tärkeää arvostaa toisen tekemää työtä ja auttaa aktiivisesti tarvittaessa. He toteavatkin, että on tärkeää pystyä asettumaan toisen asemaan ja ajatella asioita yhdessä haastavissa tilanteissa (Manka ym., 2010, s. 30-35).

## 9 Pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli määritellä käsitteitä työhyvinvointi, tiimi, vuorovaikutus ja yhteistyö tieteellisesti, löytää keinoja arjessa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tutkia miten tiimityöskentely kehittää työhyvinvointia. Erityisesti halusin tutkielmassani panostaa tutkimuskysymyksiin vastaamiseen ja löytää työhyvinvointia eteenpäin vieviä keinoja. Näillä keinoilla haluan tuoda työhyvinvointia lähemmäksi arkea ja lähemmäksi myös yksittäisiä työntekijöitä. Tutkielmassa tuotiin esiin keinoja, joiden avulla voidaan yksilötasolla ja tiiminä lähteä kehittämään työhyvinvointia.

Tutkielmassa tarkastellaan koko varhaiskasvatuksen henkilöstöä, sillä työhyvinvointi koskettaa jokaista työpaikalla työskentelevää, eikä tässä tutkielmassa ollut tarvetta lähteä erottelemaan työntekijöitä koulutuksesta riippuen. Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus ja velvollisuus työhyvinvoinnin kehittämiseen koulutuksesta, kulttuurista, taustoistaan tai suuntautumisestaan riippumatta. Erilaisuus pyritään tiimeissä näkemään rikkautena ja sitä kunnioitetaan työpaikoilla oikeudenmukaisella toiminnalla (Manka ym., 2010, s. 9). Tutkielmassa tuotiin esiin, miten varhaiskasvatuksen tiiminä hyödytään, kun työskennellään yhdessä.

Tutkielmassa perehdytään nimenomaan työhyvinvoinnin ja tiimityöskentelyn myönteisiin vaikutuksiin. Tällä tutkielmalla löydettiin nimenomaan näitä myönteisiä vaikutuksia ja keinoja myönteisen ilmapiirin luomiseen. Myönteinen ilmapiiri lähtee jokaisesta yksilöstä, hänen asenteestaan ja suhtautumisesta työhön.

Avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostui tutkielman tuloksissa. Otin käyttöön Rytinkan-kaan (2011) käyttämän termin todellinen vuorovaikutus, jonka avulla avoimuus ja rehellisyys vuorovaikutuksessa kehittyy. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää siihen, miten asiat tuodaan esiin, eikä vain, mitä tuo esille (Rytikangas, 2011, s. 67). Työhyvinvointi on tärkeä asia ihan jokaisella työpaikalla ja sen tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi. Työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja on paljon, mutta niitä ei voi ikinä olla liikaa. Jokaiseen tiimiin toimii erilaiset työhyvinvoinnin kehittämisen ja tukemisen keinot.

Työhyvinvointi on yksi osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia, sillä työ vie elämästämme paljon aikaa. Työhyvinvointi on tärkeässä roolissa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Jotta työssään voi hyvin, on tärkeää, että siitä nauttii. Töihin on tärkeää mennä iloisella

mielellä ja myönteisellä asenteella. Myönteinen asennoituminen työhön tarttuu ihmisiin työpaikalla ja luo myönteistä ilmapiiriä ympärille. Jokaisen työntekijän asenteella työtä kohtaan on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Varhaiskasvatuksen opettaja on pedagogisessa vastuussa tiimistään, mutta hänen vastuullaan ei ole yksin työhyvinvoinnin kehittäminen. Myöskään päiväkodin johtaja ei kanna yksin vastuuta työhyvinvoinnista, vaan se on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla (Seinä, 2009, s. 140).

Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle pienistä yksikertaisista asioista työyhteisössä, joihin jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalla panoksellaan. Tutkielmassa painotetaan yksilön vastuuta omasta ja koko työyhteisön hyvinvoinnista ja löydettiin keinoja yksilötasolla työhyvinvoinnin kehittämiseen arjessa. Varhaiskasvatuksessa tiimi on arvokas työkalu, jonka kanssa motivaatio työtä kohtaan kasvaa ja luovuus lisääntyy (Keski-Mäenpää 2018 ja Juuti & Vuorela, 2015, luku 5).

Jatkotutkimuksena pro gradussa olisi mielenkiintoista ottaa tutkittavaksi tiimityöskentelyn kielteisiä vaikutuksia myönteisten vaikutusten rinnalle. Minkälaisia haasteita tiiminä työskentelyssä on ja miten tiimityöskentely sujuu tiimissä, jossa ei löydetä yhteisiä tavoitteita ja vuorovaikutuksessa on haasteita? Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä myös täysin varhaiskasvatuksen opettajan työhyvinvointiin ja miten varhaiskasvatuksen opettaja voi omalla toiminnallaan kehittää tai heikentää tiimin työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksen opettajan toiminnan tutkiminen olisi hyvin mielenkiintoista ja herättäisi varmasti ajattelemaan omaa toimintaa työpaikalla. Tulevana varhaiskasvatuksen opettajana haluaisin omalla toiminnallani kehittää tiimiä eteenpäin ja tukea työhyvinvointia. Tällaisen tutkimuksen avulla saisin uusia näkökulmia omaan työhöni.

Tutkielmassani pyrin säilyttämään luotettavuuden läpi koko tutkielman. Pohdin kriittisesti eri lähteitä ja vertailin niitä keskenään ja näin löysin mahdollisimman monipuolisia näkökulmia ja tutkimustuloksia aiheesta. Tutkielmassa jätin omat mielipiteeni pääasiassa pois ja keskityin kirjallisuuden ja artikkeleiden näkökulmiin. Otin uuden tiedon avoimesti vastaan ja sain tukea tutkielmani luotettavuudelle. Tutkielmani aineistot on valittu huolellisesti, mikä lisää luotettavuutta (Kangasniemi ym., 2013, s. 298). Kangasniemi ja kollegat (2013) toteavat, että aineistojen valinnalla on suuri vaikutus luotettavuuteen ja niiden tarkalla tarkastelulla ja perehtymisellä löydetään juuri ne relevanteimmat aineistot. Kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää tutustua useaan tutkijaan ja kirjoittajaan ja näin oppia yhdistelemään ja löytämään juuri tähän tutkimukseen hyviä tuloksia (Kangasniemi ym., 2013, s. 298). Tällaista prosessia olen itse tehnyt läpi tutkielman, syventynyt ja analysoinut eri tekstejä, kirjoittajia ja tutkijoita.

Tämän tutkielman avulla löysin yhteyksiä tiimityöskentelyn ja työhyvinvoinnin väliltä. Tiimin yhteistyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja yksilöiden työssä viihtymiselle. Tutkielmalla löysin myös yksilötason keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Näitä asioita olisikin hyvä tuoda varhaiskasvatuksen henkilöstön tietoisuuteen lisää ja näin kehittää työyhteisöjä eteenpäin.

## Lähteet

- Aira, A. (2012). *Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Denney, A. & Tewksbury, R. (2012). *How to write a literature review*. [Viitattu 31.3.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/263041369\\_How\\_to\\_Write\\_a\\_Literature\\_Review?enrichId=rgreq-0b5b801973051075b237455d223560da-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2MzA0MTM2OTtBUzoyNjQ2ODkzODkxNDIwMT-ZAMTQ0MDExODI3NjEyMQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/263041369_How_to_Write_a_Literature_Review?enrichId=rgreq-0b5b801973051075b237455d223560da-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2MzA0MTM2OTtBUzoyNjQ2ODkzODkxNDIwMT-ZAMTQ0MDExODI3NjEyMQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)
- Furman, B. & Ahola, T. (2002). *Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. Helsinki: Tammi.
- Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I. & Kuoksa, M. (2000). *Yhteisö kasvattaa päivähoito oppimis- ja kasvatusympäristönä*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Helander, J. (2009). *Ammatillisen opettajan käsikirja*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hyppänen, R. (2010) *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Julkisten hyvinvointiolojen liitto JHL. (2016). *Varhaiskasvatusalan ammattilaisen opas*. JHL monistamo 09/2016. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavissa: [https://jhl250-fi-bin.directo.fi/@Bin/b48c99934c32b64cf927f2ae05cf45b1/1588015947/application/pdf/1061656/varhaiskasvatusalan\\_ammattilaisen\\_opas\\_jhl.pdf](https://jhl250-fi-bin.directo.fi/@Bin/b48c99934c32b64cf927f2ae05cf45b1/1588015947/application/pdf/1061656/varhaiskasvatusalan_ammattilaisen_opas_jhl.pdf)
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). *Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon*. Kuopio: Hoitotieteiden tutkimusseura (Finnish Association of Nursing Science).



- Keski-Mäenpää, K. (2018). *Towards Student-Centred Pedagogy Action Research with Ethiopian Village School Teachers*. [Viitattu 12.4.2020]. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56983/978-951-39-7338-4\\_v%c3%a4it%c3%b6s23022018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56983/978-951-39-7338-4_v%c3%a4it%c3%b6s23022018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kinnunen, M. & Löytty, O. (toim.). (2002). *Tieteellinen kirjoittaminen*. Tampere: Vastapaino.
- Klemelä, R. (2006). *Henkinen hyvinvointi työpaikalla yhteinen etu*. [Viitattu 9.4.2020]. Saatavissa: [http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen\\_hyvinvointi\\_tyc3b6paikalla.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf)
- Koivula, M. & Mustola, M. (2017). *Varhaiskasvatuksen digiloikka ja muuttuva sukupolvijärjestys? Jännitteitä lastentarhanopettajien ja lasten kohtaamisissa digitaalisen teknologian äärellä*. [Viitattu 25.4.2020]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55518/koivulaa32809171653.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korkeakivi, R. (2019). [Viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/tyohyvinvointi-on-avain-varhaiskasvatuksen-nousuun--satsaus-maksaa-itsensa-takaisin/>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Tallinna: Printon Trükikoda.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy.

- Onnismaa, E-L., Tahkokallio, L., Reunamo, J., & Lipponen, L. (2017) *Ammatin induktiovaiheessa olevien lastentarhanopettajien tehtävissä toimivien arvioita työnkuvastaan, osaamisestaan ja työkuormittavuudesta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.). (2013). *Ammattikasvattajan kielletyt tunteet*. Helsinki: VL-Markkinointi Oy.
- Opetushallitus. *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. (2018). [Viitattu 25.4.2020]. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)
- Opetushallitus. *Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet*. (2014). [Viitattu 27.4.2020]. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/esiopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf)
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Juva: WSOY.
- Puroila, A-M. & Kinnunen, S. (2017). *Selvitys varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutosten vaikutuksista*. [Viitattu 26.4.2020]. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160405/78\\_Loppuraportti%20Vaka-Vai%20051217docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160405/78_Loppuraportti%20Vaka-Vai%20051217docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rytikangas, I. (2011). *Kehity ja jaksa tiimissä*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2020). [Viitattu 27.4.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varhaiskasvatuslaki (2018). [Viitattu 25.4.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Lidp448111040>

Violainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD-Books on Demand.