



Hyvejohtajuudella luodaan elinvoimainen työyhteisö

Joona Kokko

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hyvejohtajuudella luodaan elinvoimainen työyhteisö

Joona Kokko
Sosionomi AMK
Opinnäytetyö
12 2023

Joona Kokko

Hyvejohtajuudella luodaan elinvoimainen työyhteisö

Vuosi

2023

Sivumäärä

70

Hyvejohtajuudella ja hyveillä ohjataan työyhteisöjä elinvoimaisemmaksi, mikä on tärkeää nykyisessä työkuulttuurissamme. Ihmiset haluavat tuntea yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisöissä ja nykyiseltään myös työyhteisöjen elinvoimaisuus on yksi merkittävämmistä hyvinvoinnin ja jaksamisen tekijöistä.

Tämän päiväkirjaopinnäytetyön tavoitteena oli saattaa hyveet osaksi työyhteisön toimintaa ja kulttuuria toimimalla hyvejohtajana. Tarkoituksena oli kehittää itseäni hyvejohtajana ja kerätä arvokasta tietoa, joilla hyveet voitiin johtaa osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Tietoa kerääntyi tämän opinnäytetyön ajan työyhteisön toiminnasta ja työyhteisön palautteesta. Analysoin kerättyä tietoa viikoittain tämän opinnäytetyön asiansoihin liittyviin kirjallisuuksiin pohjautuen.

Opinnäytetyössä raportoin päivittäisiä tapahtumia kymmenen viikon ajan. Pääpainopiste raportoinnissa kohdistui hyvejohtajuuteen sekä, miten hyveet johdettiin osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria.

Tämä opinnäytetyö sopi toimeksiantajan näkökulmasta erittäin hyvin toteuttavaksi päiväkirja- tyyppisenä opinnäytetyönä runsaan tiedon keräämiseksi ja sen hyödyntämiseksi osana uutta toimintamallia, sekä intensiivisten havainnointien mahdollisuuksien vuoksi. Intensiivisillä havainnoilla tietoa kertyi runsaasti toimipisteestä, jossa opinnäytetyöni tavoitetarkoitusta toteutin. Toimeksiantajalla on aina ollut tavoitteena ja arvona tukea työyhteisön hyvinvointia ja löytää tämän toteuttamiseksi aina uusia innovatiivisia mahdollisuuksia, joista voi muodostua uusi käytännöntasolla toimiva malli.

Teoreettiset ja toiminalliset menetelmät osoittivat tämän opinnäytetyön aikana, että hyvejohtajuudella voitiin luoda elinvoimaisia työyhteisöjä. Kehittämisen prosessi jatkuu edelleen Mehiläisen sosiaalipalvelujen linjalla. Kehittämisen prosessiin saatiin tästä opinnäytetyöstä konkreettista näyttöä hyvejohtajuuden vaikuttavuudesta hyveiden viemiseksi onnistuneesti osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria.

Asiasanat: hyveet, hyvejohtajuus, työyhteisö, hyvinvointi

Joonas Kokko

Virtue leadership creates a vibrant work community

Year

2023

Pages

70

Virtue leadership and virtues guide work communities to be more vibrant, which is important in our current work culture. People want to feel a sense of community in work communities and today the vitality of work communities is one of the more significant factors of well-being and coping. The aim of this diary thesis was to bring virtues into the work community's activities and culture by acting as a virtue director.

The purpose was to develop myself as a virtue leader and to gather valuable information that could lead to virtues into the work community's activities and culture. During this thesis, information was collected on the work community and the feedback from the work community.

I analyze the information collected weekly based on literature on the case of this thesis. In this thesis, I report daily events for ten weeks. The main focus in reporting focused on virtue leadership and how virtues were led into part of the work community's operational and culture.

From the perspective of the sponsor, this thesis agreed to be a very well-implemented diary type thesis as a rich data collection and its utilization as part of the new operating model, and due to the possibilities of intensive observation. Intensive observations raised a lot of information from the office where I implemented the target purpose of my thesis. The sponsor has always had a goal and value to support the well-being of the work community and to always find new innovative opportunities that may become a new practical model.

During this thesis, theoretical and functional methods showed that virtue leadership could create viable work communities. The development process continues on Mehiläinen's social services line. The development process provided this thesis concrete evidence of the effectiveness of virtue leadership successfully into the work community's operational and culture.

Keywords: virtues, virtue leadership, work community, well-being

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Aihesanasto	8
1.3	Teoreettinen viitekehys	8
2	Nykyisen työnkuvan analysointi	10
2.1	Henkilökohtaiset kehittymistavoitteet	12
2.2	Hyveet ja vuorovaikutus tällä hetkellä työyhteisössä.....	12
2.3	Toiminnan kehittäminen	13
3	Päiväkirjaraportointi.....	14
3.1	Viikko 1 - Hyveiden määrittely	14
3.2	Viikko 2 - Hyveet toiminnassa	18
3.3	Viikko 3 - Hyveiden arviointi työyhteisössä.....	23
3.4	Viikko 4 - Hyveet osana asiakastyötä.....	28
3.5	Viikko 5 - Hyverutiinit	32
3.6	Viikko 6 - Hyverutiinit	38
3.7	Viikko 7 - Hyverutiinit	42
3.8	Viikko 8 - Hyverutiinit	46
3.9	Viikko 9 - Hyverutiinit	51
3.10	Viikko 10 - Aikajana.....	55
4	Pohdinta	62
4.1	Päiväkirjaopinnäytetyön ja hyvejohtajuuden oman oppimisen arviointi	62
4.2	Kehittämisehdotukset ja toimeksiantajan palaute.....	64
	Lähteet.....	66
	Kuvat	70

1 Johdanto

Hyvejohtajuudella tuodaan työyhteisöön hyveitä ja hyveperiaatteita, joita vaalitaan myös työajan ja työn ulkopuolella. Hyvejohtajuus ja hyvejohtajuuden periaatteet vastaavat ihmisten tarpeisiin työelämässä, kuten ymmärrykseen ja tasa-arvoiseen kohteluun. Hyväjohtajuudella ei ole tarkoitus muuttaa ihmisten arvomaailmaa, vaan hyvejohtajuuden keskeisin tarkoitus on luoda työyhteisölle sellainen ympäristö, joka auttaa kehittymään luonnetta hyveiden mahdollistamiseksi.

Opinnäytetyön aiheen valitsin oman kokemuspohjan inspiroimana, sekä esihenkilötyön vahvan merkityksellisyyden vuoksi osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Esihenkilötyön vaikutusta työssäjaksamiseen on tutkittu barometri- kyselyin. Tulokset osoittavat sen, että työntekijät tarvitsevat ja kaipaavat muutoksia johtamisen ja esihenkilötyön kulttuuriin. Vastaajien mukaan muutoksia tulisi tapahtua yhteistyökyvykkyydessä, avoimuudessa ja ihmislähtöisyydessä. Naisvastaajat olivat myös palkka-avoimuuden kannalla osana johtamista miehiä enemmän. (Manka 2015). Olen toiminut kolmisen vuotta lähiesihenkilönä ja näin kolmen vuoden jälkeen polkuni nykyiseen tapaan toimia kokonaisvaltaisesti esihenkilönä olisi ollut hyväjohtajuuden periaatteista tietäessäni ollut helpompi.

Opinnäytetyössä selvitetään miten hyvejohtajuuden avulla viedään hyveet osaksi työyhteisön toimintaa ja kulttuuria, sekä miten ja millä keinoin hyveet vakiinnutetaan osaksi työyhteisön toimintaa ja kulttuuria. Opinnäytetyön toteutan päiväkirjatyyppisenä, joka tarkoittaa sitä, että päivittäin raportoin 4.9.-12.11.2023 välisenä aikana. Raportit kootaan viikkoraportiksi arvioitavaksi viikoittain.

Opinnäytetyöni tavoitteenani on hyvejohtamisen avulla viedä hyveet osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria, sekä tutkia miten ja millä muutosjohtamisen keinoin hyveet voidaan vakiinnuttaa osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Familiar Oy, yksityinen sosiaali- ja lastensuojelun palvelujen tuottaja.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Suomen johtava sosiaalipalveluiden tuottaja Familiar Oy. Familiarin toiminta muodostuu sadasta eri toimipisteestä, toimipisteillä työskentelee yhteensä noin 1500 alan ammattilaista. Työskentelen itse sosiaalipalvelujen erityisyksikkö Sosiaalipalvelut Jussilassa, joka sijaitsee Alavieskassa. Sosiaalipalvelut Jussilassa henkilökuntaa on työvuorossa läpi vuorokauden, valtaosa henkilökunnasta on iltavuorossa töissä, työ on kolmivuorotyötä. Meillä Sosiaalipalvelut Jussilassa on omat yövuoroa tekevät työntekijät, eli yövuoroja käytännössä ei muille henkilöstön jäsenille juurikaan tule. Henkilökuntamme koostuu ammatti- ja ammattikorkeakoulun sekä ylemmän ammattikorkeakoulun tasoista

työntekijöistä sekä lisäksi opistotason työntekijöistä. Meidän henkilökunnassamme työskentelee sosionomeja, ylemmän korkeakoulun käynyt sosionomi, sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajia. Vakituista henkilökuntaa sosiaalipalvelut Jussilassa on 14 ja sijaistyöntekijöitä noin viisi.

Asiakasprofiilimme koostuu neuropsykiatrisista tai psykiatrisista haasteista kärsivistä asiakkaista. Konkretiassa haasteet näyttäytyvät arjenhallinnantaitojen heikkona hallitsemisena, koulunkäynnin vaikeutena, sosiaalisten suhteiden rikkonaisuudella, kuten esimerkiksi aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriöstä kärsivillä. Olemme rajanneet väkivallan ja päihteiden käyttäjät kokonaan pois asiakasprofiilistamme. Syynä tähän on, että emme halua vaarantaa nykyisen asiakasprofiilin turvallista kasvu- ja kehitysympäristöä tuomalla haasteiltaan erilaisia asiakkaita yksikköömme. Lisäksi yksikköemme henkilökunnan ammattivahvuudet tukevat paremmin työskentelyä nykyisen asiakasprofiilin kanssa.

Asiakaspaikkoja yksikössämme on 11, lisäksi pihapiirissä on mahdollisuus harjoitella itsenäistä asumista. Itsenäistymisasunto on tarkoitettu yhdelle henkilölle. Asiakkaat ovat olleet keskimäärin meillä sijoituksessa noin vuoden tai reilun vuoden verran. Ajoittain yksikössä on sijoituksessa myös pidempiaikaisia asiakkaita sekä lyhytaikaisempia asiakkaita. Monesti asiakkaille saadaan vuodessa järjestettyä riittävästi tukitoimia, esimerkiksi hoitosuhteita lasten- ja nuorten psykiatriseen yksikköön. Myös diagnosointia tapahtuu vuoden aikana, jolloin mahdollisesti oikealla lääkityksellä tai toiminnallisilla hoitokeinoilla asiakkaat eheytyvät riittävästi, jolloin sijoitukselle ei ole tarvetta.

Familiarin keskeisen tehtävä on tarjota monipuolisia ja laadukkaita palveluja. Familiarin tavoite on tukea perheitä ja lapsia edistämällä heidän hyvinvointiansa yhteistyötä tehden. Familiar oy on osa Mehiläinen konsernia. Mehiläisen konserni- tasolla tahtotila ja halu on aina ollut tukea ja kehittää henkilöstön osaamista ja hyvinvointia. Familiar on tiiviisti myös näitä arvoja mukana toteuttamassa ja hyvejohtajuuden avulla voidaan mahdollisesti viedä hyveet osaksi työyhteisöjen toimintaa- ja kulttuuria, joka tukee työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Familiar oy ja opinnäytetyökumppanina toimii Harri Kankare. Toimeksiantaja ja Harri Kankare odottavat minun löytävän tietoja, miten hyvejohtajana toimiessa voidaan vakiinnuttaa hyveet osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Konkreettisia tietoja ja tuloksia sekä hyväksi havaittuja toimintamalleja hyödynnetään Harri Kankareen johtamassa ”Kohti elinvoimaisempia työyhteisöjä”- projektia. Luennot ja lähitaapaamiset ovat suunnattu ainoastaan Familiarin esihenkilöille. Toimintamallit ja konkreettiset tulokset sekä havainnot on tarkoitus viedä käytäntöön tukemaan toimeksiantajan visiota, eli henkilöstön jatkuvaa hyvinvoinnin tukemista eteenpäin. Harri Kankareen

sisäinen koulutus esihenkilöille, kohti elinvoimaisia työyhteisöjä on suuri askel kohti hyveellistä kulttuuria Familiarin ja Mehiläisen työyhteisöissä. Koulutus on alkanut maaliskuussa 2023 ja kestää ainakin kevääseen 2024 saakka. Elinvoimaisuuden lisääminen työyhteisöihin ei

kuitenkaan ole päättymässä toimeksiantajan puolesta vaan toimeksiantajan tahtotila on ylläpitää ja kehittää jatkuvaa prosessointia elinvoimaisuuden lisäämiseksi työyhteisöihin. Hyvejohtajuudella hyveet osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria päiväkirjatyyppisellä opinnäytetyöllä pyritään tunnistamaan eri vaiheita hyveiden vakiinnuttamisen onnistumiseksi sekä tarvittavien tietojen keräämiseksi uusien menetelmien luomiseksi.

1.2 Aihesanasto

Johtaminen, itsensä johtaminen, kehitys, hyveet, yhteisöllisyys, hyvinvointi, näiden sanojen merkitys visuaalisesti sekä käytännössä ovat keskeisiä käsitteitä ymmärtää tämän opinnäytetyön onnistumiseksi.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Hyveet ja hyvinvointi tulevat olemaan yleisimmin käytetyt sanat tässä opinnäytetyössä. Hyveiden ja hyvinvoinnin lisääminen yksilön tai yhteisön elämään ei tapahdu vipua kääntämällä, koska meillä jokaisella on se oma tietynlainen tapa tuntea tunteita. Tunteitamme tunnemme joko helposti tai vaikeasti luonteenpiirteittemme mukaan. Esimerkiksi vihan tunteen tunnetta voi tuntea luonteenpiirteiden mukaan liian herkästi, ei ollenkaan tai juuri tilanteeseen nähden sopivalla tasolla (Kylläinen 2021, 28). Joten ei ole itsestään selvää, että hyveellinen toiminta työyhteisössä automaattisesti lisää jokaisen yksilön tunnetta tuntea hyvää.

Hyveet ovat sosiaalisuuden perusta, voidaankin sanoa tämä asia myös täysin toisinpäin, eli sosiaalisuus on hyveiden perusta (Kylläinen 2021, 50.) Kylläinen toteaa sosiaalisuuden olevan meille ihmisille itsestään selvä asia. Synnymme perheeseen, sukuun ja yhteiskuntaan sekä lähipiirimme meidät lopulta toivon mukaan hautaa. Elämän aikana kuulumme sosiaalisiin ryhmiin, kuten päiväkodin ryhmään, koululuokkaryhmään, opiskelukaveriryhmään, työryhmään, harrastusryhmään ja mahdollisesti eläkeläisryhmään. Tässä kaiken välissä tutut ihmiset säilyvät jollakin tapaa elämässämme mukana, osa läheisistä ihmisistä voi vaihtua mutta pysyy silti tavalla tai toisella mukana elämässä, ellei onnettomuudet tai oma käytös tai muut vastoinkäymiset ole kadottanut näitä ihmisiä elämästämme (Kylläinen 2021, 50.)

Elämämme on siis hyvin kytköksissä suoraan erilaisiin sosiaalisiin yhteisöihin, jos yhteisöllä menee hyvin, tällöin yksilöt hyötyvät ja taas jos yhteisöllä ei mene hyvin tällöin yhteisöön kuuluvat yksilöt kärsivät. (Kylläinen 2021, 51.) Hyvinvoiva ja elinvoimainen yhteisö tarvitsee hyviä ihmisiä yhteisöönsä sekä hyveet yhteisössä tekee yksilön ja yhteisön välisen suhteen molemmille tärkeäksi. Ihminen, jolta uupuvat hyveet ja joka on kuitenkin osa yhteisöä, tullaan hänet silloin ulkoistamaan yhteisöstä ennemmin tai myöhemmin, koska ilman hyveellisyyttä ihminen vahingoittaa yksilöiden rakentamaa yhteisön yhteistä kulttuuria.

Suomessa ja muissa kehittyneissä maissa ja yhteiskunnissa ihmistä ei tuomita tai syrjäytetä siinä määrin, kuin maissa ja yhteisöissä, jotka voidaan luokitella ei niin kehittyneiksi.

Kuitenkin kehittyneissäkin maissa ja yhteiskunnissa ihminen, jolta uupuvat hyveet ovat haastavassa tilanteessa (Kylläinen 2021, 51). Koska haluamme yhteisöistämme elinvoimaisia. Eli toistan, hyveet ovat sosiaalisuuden perusta ja sosiaalisuuden perusta ovat hyveet. Yhteisöön kuuluminen on ihmiselle keskeinen asia elämässä. Taas yhteisön kannalta yhteisöön rakentuneet hyveet ovat niin keskeisessä roolissa, että ihmisen, jolla ei ole hyveitä on hänen erittäin vaikeaa päästä osaksi yhteisöä.

Hyvinvointi on käsitteenä laaja asia ja sitä voidaan tarkastella yhteiskunnallisesta näkökulmasta, yksilöllisestä näkökulmasta, yhteisöllisestä näkökulmasta ja psykologisesta näkökulmasta. Esimerkiksi terveyden- ja hyvinvoinninlaitos toteaa hyvinvoinnin olevan sitä, kun fyysiset ja psyykkiset sekä sosiaaliset voimavarat ovat tarpeeksi hyvällä tasolla (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2023)

Tässä työssä korostuvat sosiaaliset ja yhteisölliset tekijät, kun tavoitteena on saada johdettua hyvejohtajuuden avulla hyveet osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden tunteen tunteminen on merkittävässä roolissa tässä työssä. Yhteisöllisyyden tunteen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti mielenterveyteen ja hyvinvointiin (Veikkolainen & Weckström 2020, 20). Hyveiden vienti osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria vaatii ymmärrystä muutosjohtamisen käytännöistä. Ihan ensimmäiseksi, kun muutoksia aletaan edes miettimään, täytyy ymmärtää muutoksen vaikutukset ja sen realistinen tarve (Stenvall ym. 2007, 46). Elinvoimaiselle työyhteisölle on tarve ja elinvoimaisten työyhteisöjen vaikutukset ovat positiivisia itse työyhteisölle mutta myös asiakastyölle, jota työyhteisö harjoittaa.

Myös sitoutuminen on hyvejohtajana toimiessa elinehto edes prosessin toteutumiseksi, saati onnistumiseksi. Muutosjohtamisessa esihenkilön tai henkilön, joka johtaa muutosta on tärkeää itse sitoutua konkreettisesti muutokseen ja olla tukena samaan aikaan henkilöstölle muutoksen läpiviennin aikana ja panostaa erityisesti viestintään muutosprosessin aikana (Stenvall ym. 2007, 60).

Muutosjohtaminen kokonaisuudessaan vaatii jatkuvaa tarkkailua ja havainnointia, jotta mahdollisten haasteiden tai ongelmien havaitseminen on mahdollista ja niihin voidaan puuttua riittävän ajoissa ja muutosprosessi pysyy tällöin hallinnassa (Stenvall ym. 2007, 61). Yksi tärkeimmistä taidoista yleisesti ja varsinkin tässä opinnäytetyössä muutosjohtamisen taidoissa on kyky luoda ja ylläpitää elinvoimaista ilmapiiriä työyhteisössä muutoksen aikana. Muutokset työssä voivat olla työntekijöille epämieluisia asioita ja tällöin elinvoimaisen ilmapiirin ylläpitäminen ja työntekijöiden tukeminen muutoksen onnistumisen mahdollisuuksista ovat keskeisiä ominaisuuksia muutosprosessin onnistumiseksi (Juuti ym. 2002, 18-19).

Itsensä johtamisen ymmärtäminen käsitteenä on tässä opinnäytetyössä itselleni tärkeä käsite ymmärtää itsensä johtamisen oppimisen ja kehityksen kannalta. Itsensä johtaminen rakentuu monesta osatekijästä ja yksi osatekijöistä on itsensä tunteminen eli itsetuntemus. Hyvä

itsetuntemus ohjaa löytämään itselleen tärkeitä tavoitteita elämässä, lisäksi hyvän itsetunnon omaava ihminen tiedostaa omat heikkoudet sekä vahvuudet (Keltikangas-Järvinen, 2010, 112). Toinen osatekijöistä, joka on tärkeä osa itsensä johtamisen kokonaisuutta on tavoitteiden asettaminen. Itselle asetetut tavoitteet voivat olla ajallisesti lyhytkestoisia tai pitkiä tai tältä väliltä olevia tavoitteita, tärkeintä on, että tavoitteet ovat realistisia saavuttaa ja tavoitteita voidaan arvioida (Aaltio 2008, 184).

2 Nykyisen työnkuvan analysointi

Olen töissä tällä hetkellä Familiarin lastensuojelun erityisyksikkö Sosiaalipalvelut Jussilassa. Toimin työssäni vastaavana ohjaajana ja työnkuvaani kuuluu asiakastyön toteutumisen seuraminen, sekä ohjausta ja tukemista asiakastyöskentelyyn omaohjaajille. Vastuullani on myös pyrkiä tukemaan työyhteisön hyvinvointia järkevällä ja tasapuolisella työtehtävien jaottelulla.

Opinnäytetyön tavoitteen toteutumiseksi aiempi roolini ohjaajana lastensuojelussa tukee opinnäytetyön tavoitetta, koska osaan ottaa huomioon ohjaajien työnkuvan ja sen, miten paljon aikaa menee työtehtäviin, joita ohjaajilla on päivittäin. Lisäksi tunnistan haastavat työtehtävät ohjaajien työnkuvassa, joka helpottaa lähijohtamista omassa työssäni.

Asiakastyön laadun ja tavoitteiden saavuttamiseksi teen yhteistyötä oman esihenkilöni kanssa ja yhteistyömme tärkein asia on riittävän resurssien varmistaminen. Riittävän resurssin mahdollistaminen tulee huomioida tarkasti, jotta asiakastyön vaatimukset ja laatutaso on mahdollista toteuttaa (Nivala 2013, 25).

Työnkuvaa tarkasteltuna päivittäisenä toimintana päivääni sisältyy yhteydenpitämistä sosiaalityöntekijöihin, muihin viranomaisiin, koulun henkilökuntaan, asiakkaiden vanhempiin ja työyhteisöön. Suurin osa työajastani menee työyhteisön tai työntekijän kanssa käytyihin keskusteluihin päivittäin. Työpäiväni ovat hyvin vaihtelevia ja oikeastaan, ikinä en tiedä täysin mitä päivä tulee pitämään sisällään. Vaihtuvat asiakastilanteet ja kokonaan uudet asiakkaat tuovat sisältöä työpäiviin erittäin paljon ja monesti valitettavasti työaika ei riitä kaikkien työtehtävien suorittamiseen työpäivän aikana.

Fyysisesti olen valtaosan työajastani lastensuojelulaitoksen tiloissa. Asiakaspalavereita kuitenkin järjestetään vielä jonkin verran fyysisinä palavereina, varsinkin kun asiakasryhmämme koostuu lähialueelta. Palavereita työssäni on arviolta useampi viikossa. Valtaosa palavereista toteutuu verkossa, tämä ilmiö ja tapa jäi koronarajoitusten seurauksena, toisaalta hyvä näin, pitkien välimatkojen vuoksi, joita ajoittain on, mutta nykyään vähenemissä määrin. Asiakaspalavereissa roolini on olla tukena omaohjaajalle. Tarkoituksena on, että omaohjaaja keskustelee enemmän kuin minä asiakaspalavereissa. Keskeisin tehtäväni asiakaspalavereissa omaohjaajan tukemisen lisäksi on ottaa palaverissa yhdessä asetetut tavoitteet haltuun ja viedä

ne osaksi asiakastyötä omaohjaajalle konkreettisina tapoina tai menetelminä tehdä asetettujen tavoitteiden tukevaa asiakastyötä.

Myös viestintä ja tietojen jakaminen ovat yksi osa tärkeistä tehtävistäni. Tehtäviini kuuluu hallinnon tasolta tulleiden ohjeistuksien tiedoksi välittäminen työyhteisölle, sekä tiedonsaattaminen työyhteisöön asiakastyön laadun toteutumisiin liittyvissä asioissa. Selkeä ja nopea viestintä sekä kommunikointi parantavat luottamusta ja yhteistyökykyä työyhteisön sisällä (Laurila 2017, 176).

Vastaavana ohjaajana olen tietynlainen lupauksien varmistaja, mitä tulee asiakaslupauksiin, joita palvelukuvauksessa lupamme tehdä asiakkaan kuntoutumiseksi. On tärkeää, että palvelukuvauksessa olevat asiat ovat realistisia, koska itsekin joudun useasti kuvamaan ostavalle taholle, että mitä eri menetelmiä ja taitoja me pystymme toteuttamaan sekä mitä osaamisen taitoja henkilökunnastamme löytyy. Työnkuvaani liittyy siis useat eri tahot ja useiden eri tahojen myötä useita eri ihmisiä. Useiden ihmisten kanssa työtä tehdessäni minulta vaaditaan kykyä tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa, mikä vaatii hyviä sosiaalisia taitoja. Taitoja, joita tarvitsen erityisen paljon työssäni ovat paineensietokyky, ratkaisukeskeisyyden kyky ja itsensä johtamisen kyky.

Koen kuitenkin työnkuvani hyvin mieleiseksi, vaikka olen toiminut kohtuullisen pitkään, lähemmäs 10- vuoden ajan lastensuojelussa. Rakenteiden muutokset lastensuojelussa ovat selkeät, ensinnäkin lakimuutokset ovat ohjanneet lastensuojelun toimintaa enemmän asiakaslähtöiseksi, jopa päätöksentekovaiheissa ennen varsinaista asiakkuutta (Lastensuojelulaki 610/2022). Työnkuvani on siis lakimuutoksienkin myötä hyvin sisältörikasta ja parasta on itsekin oppia uusia tapoja toimia lasten- ja nuorten parissa tai uusia menetelmiä olla parempi esihenkilö tukeakseni henkilökunnan työtä lasten- ja nuorten parissa. Henkilökunta koostuu moniammatillisesta ryhmästä, joka lisää entisestään työni mielekkyyttä ja mahdollisuutta oppia uusia taitoja työskennellessäni eri ammattitaitajien keskuudessa.

Koen myös uran etenemisen olevan Familiarilla hyvin mahdollistettua ja esihenkilönä pääsen olemaan osallisena ajoittain hallinnollisissa palaverissa, joissa yrityksen strategiat ovat avoimia ja katseenkestäviä tarkastellessa yrityksemme lupauksia ja visioita. Familiarilla työskentely on etuasema, koska ison toimijan viestintä ja laadullinen toiminta ovat erittäin hyvällä tasolla, mikä on äärimmäisen tärkeää sosiaalialan ollessa kuitenkin tietynlaisessa murrosvaiheessa, myös hyvinvointialueiden mukaan tuleminen myötä.

Minulla on takanani siis lähemmäs 10- vuoden kokemus lastensuojelussa työskentelystä ja tästä 10- vuodesta olen toiminut kolme vuotta esihenkilönä, vastaavana ohjaajana ja yksikönjohtajan sijaisena ajoittain.

Vaikka mainitsin pitäväni työstäni ja työnkuvastani paljon, on silti myönnettävä työni olevan ajoittain erittäin kiireellistä ja stressaavaa, joka taas kuormittaa psyykkisesti kuin myös

fyysisesti. Kiireen ja stressin tunteminen ei tutkitusti ole hyväksi ja (Kivimäki, Nyber, Batty, Fransson, Heikkilä, Alfredsson & Singh-Manoux 2012) osoittivat tutkimuksissaan yli 7000 työntekijän seurannan kautta 24- vuoden ajan, että heillä, jotka kärsivät jatkuvasti kiireestä ja stressistä oli suurentunut riski sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin.

Lähtötilanne tälle opinnäytetyölle ovat haasteet työyhteisön hyvinvoinnissa, esihenkilöjohtamisessa työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi. Haasteet tulevat konkreettisesti esille toistuvista erimielisyyksistä ja epätietoisuuksista työpaikalla tapahtuvissa asioissa ja tilanteissa.

2.1 Henkilökohtaiset kehittymistavoitteet

Henkilökohtaiset tavoitteeni on kehittyä tämän opinnäytetyön aikana tunnistamaan tarkemmin kehittämisalueitani työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa tarvittavissa taidoissa. Tavoitteenani on saada hyveet aktiivisesti käyttöön työyhteisössä ja luoda perusteet hyvekulttuurin mahdollistamiselle työyhteisössä.

Tunnistan tällä hetkellä itsessäni ainakin itsensä johtamisen ja muutosjohtamisen taidoissa minulla olevan kehittymisen tarpeita. Olen tässä taidossa jo kehittynyt verrattuna siihen aikaan, jolloin aloitin esihenkilötyöt. Konkreettisenä kehittymistavoitteenani on oppia ymmärtämään ja sietämään paremmin muidenkin näkemyksiä ja menetelmiä tehdä työtehtäviä, joita työmme sisältää. Haluan kehittyä irtaantumaan omista vahvoista periaatteistani ja näkemyksistäni ja antaa tilaa muidenkin periaatteille ja näkemyksille. Myös muutosjohtamisen taidoissa minulla on opittavaa, tämä hyveprosessi tukee tavoitettani kehittyä oppimalla muutoksessa tarvittavia johtamisen taitoja. Konkreettisenä taitona muutosjohtamisen taidoista haluan oppia ja kehittyä luomaan ja ylläpitämään elinvoimaista ilmapiiriä, hyvekulttuurin vahvistamiseksi työyhteisössämme.

2.2 Hyveet ja vuorovaikutus tällä hetkellä työyhteisössä

Työpaikkani toimistotilat ovat henkilökunnan käytössä ja muut tilat eli niin sanotut yleiset tilat WC:tä ja suihkutiloja lukuun ottamatta ovat myös asiakkaiden käytössä, henkilökunnan lisäksi. Yksikkömme on jaettu kahteen erilliseen osastoon osasto 1:seen ja osasto 2:seen. Suurimman osan työajastani vietän tällä hetkellä osasto 2:sen toimistotilassa ja myös osasto 2:sen yleisissä tiloissa. Siirryin vuoden 2023 elokuun alussa osasto 2:lle vastaavaksi ohjaajaksi toimittuani lähes kolmen vuoden ajan koko yksikön vastaavana ohjaajana. Syynä siirtoon oli toisen vastaavan ohjaajan töihin paluu pitkältä äitiysvapaalta, joka kesti lähemmäs kolmen vuoden ajan.

Keskustelut henkilökunnan kanssa tapahtuvat pääsääntöisesti toimistossa, koko työvuoroa koskeva vuorovaikutuksellinen hetki on päivisin kello 13.00, kun joko vastaava ohjaaja tai yksikön johtaja pitää henkilökunnalle päiväraportin. Lähes poikkeuksetta henkilöstön jäsenten välillä on omia keskustelun aiheita, jotka häiritsevät päiväraportin antamista. Esihenkilön

kehotuksesta kuunnella raporttia yleensä henkilökunnasta viimeisetkin ei niin mukana olevat henkilöt alkavat kuunnella päiväraporttia.

Päivinä, jolloin työtehtäviä on paljon, kuulee työyhteisöstä lauseen ”ei millään ehditä hoitamaan näitä työtehtäviä”. Tällöin on syytä esihenkilön tarkastaa työnsuunnittelua ja asettaa työntekijöiden jaksaminen sekä hyvinvointi tuloksellisuuden edelle. Vaihtoehtoisesti tähän esihenkilönä voisi sanoa, että ”kyllä ehtii hyvin, se on vain asenteesta kiinni”. Työssä uupuminen on Suomessa hyvin ilmeinen ongelma. Lääketieteellisen Duodecim aikakauskirjan artikkelin mukaan yli 20 prosenttia kokee jonkinlaista uupumusta työelämässä (Tuunainen, Akila & Räsänen 2011).

Yhdellä vastaavalla ohjaajalla on erittäin suuri vastuualue erityistason yksikössä, jossa on 11 asiakasta ja henkilökunta tähän päälle laskettuna. Osastolla 2 työntekijöitä on viisi, vuorossa on yhtä aikaa kaksi tai kolme työntekijää. Asiakaspaikkoja osastolla 2 on neljä ja osasto 2:n vastuulla on pihapiirissä sijaitseva tukiasunto, jossa on yksi asiakaspaikka. Suuresta vastuusta ja työmäärästä johtuen yksikössä ei ole lähdetty viemään hyveitä osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria.

Työyhteisöllä on aina oma kulttuurinsa, vaikka kulttuuria ei olisi erikseen määriteltä. Hyveet, joita näkyy tällä hetkellä ajoittain ovat avunpyytäminen, joustaminen, tervehtiminen, kiittäminen ja neuvonta. Nämä ovat hyviä tekoja ja taitoja, mutta tämän opinnäytetyön aikana työyhteisö tulee määrittelemään tämän opinnäytetyön viikolla 1 työyhteisössä noudatettavat hyveet.

2.3 Toiminnan kehittäminen

Työmme on enemmän kuormittavaa psyykkisesti kuin fyysisesti. Osa kuormittuu asiakashaasteiden vuoksi ja osa kuormittuu, kun työyhteisö ei ole elinvoimainen ja juuri sitä psyykkisesti kuormittavassa työssä tarvitaan eniten. Työyhteisössä keskusteleminen, yhdessä päätöksien tekeminen ja tasavertainen kohtelu ovat psyykkistä kuormaa vähentäviä tekijöitä (Manka 2011, 120).

Hyvekulttuurilla on tarkoitus tukea omana tukimuotonaan jaksamaan paremmin psyykkisesti kuormittavassa työssä, sekä lisätä työyhteisön elinvoimaisuutta. Työssään viihtyvällä työyhteisöllä on myös hyvät organisointitaidot, joka muun muassa näkyy hyvänä tiedonsiirtona, laadukkaana viestintänä ja tavoitteita kohti menemisessä yhdessä toimien sekä innovatiivisena yhteistyönä, jossa on helppo jakaa ideoita toisilleen (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2003, 106).

Olen ollut ennen tämän opinnäytetyön tekemistä pienimuotoisissa kehittämisprojekteissa mukana. Esimerkiksi vuonna 2013 olin Suomen Jääkiekkoliiton projektityössä mukana, jossa tarkoituksena oli kehittää pelaajien välisiä vuorovaikutustaitoja juniori-ikäluokissa. Tämä

opinnäytetyön tavoite on kuitenkin ensimmäinen kehitystehtävä, jonka vien osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Kehitystehtävän aikana oma kehitykseni itsensä johtamisessa on myös tärkeä asia koko varsinaisen kehitystehtävän onnistumisen suhteen eli hyveiden vientiä osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Viikko 1 - Hyveiden määrittely

Maanantai 4.9.2023

Työpäivä alkoi kello 8.00, kuten lähes kaikki työpäiväni alkaa. Ensimmäisenä töihin ajaessani mietin, että tänään se alkaa, päiväkirjan täyttäminen ja työyhteisölle kertominen opinnäytetyöni tavoitteesta. Töihin saavun ja perinteisesti, jopa rutiininomaisesti puran tavarani toimistopöydälle ja suuntaan katsomaan onko kahvia keitetty. Tämän jälkeen aukaisen sähköpostini ja tarkastelen, onko sähköpostiin saapunut jotain tärkeää hoidettavaa tai muutoin mielenkiintoista asiaa, ei ollut. Samalla katson työaikasunnitelman läpi ja huomaan, että minulle on merkitty asiakaspalaveri kello 15.00 alkaen. Muutoin työaikasunnitelma näytti hyvin normaalilta, jolla tarkoitan toistuvasti tapahtuvia normeja arjessa, kuten ruokailuajat.

Mietin ääneen, että olemme saaneet tehtäväksi jo kesällä työyhteisön määriteltävän hyveet, ja niinhän ne ovatkin mutta hyveiden määrittely konkreettiseksi toiminnaksi ei ole toteutunut. Katson, että huomenna tiistaina 5.9.2023 on eri henkilökuntaa töissä kuin tänään ja ajattelen aloittaa jo tänään työyhteisön osallistamisen konkreettisten hyveiden määrittelemiseksi. Kaivan sähköpostista jo aiemmin määritellyt hyveet, jotka ovat tehty hätäisesti siinä mielessä, että kaikki henkilöstön jäsenet eivät ole osallistuneet hyveiden määrittelyyn, vaikka se on keskeisin asia hyveiden määrittelyssä. Osasto 2:n henkilökunnasta kuitenkin kaikki ovat jo aiemmin kesällä osallistuneet hyveiden määrittelyyn.

Käyn läpi työvuorossa olevien henkilökunnan jäsenten kanssa hyveet ja työyhteisö itse määrittelee hyveet konkreettiseksi. Kerroin työyhteisölle, että huomenna he, jotka eivät ole tänään olleet työvuorossa, määrittelevät hyveet konkreettiseksi myös. Jätin toimistoon tyhjän A4- paperin, johon henkilökunnan tuli määritellä hyveet konkreettisiksi. Olin otsikoinut valmiiksi jo aiemmin määritellyt hyveet, jotka ovat ”Kunnioitus”, ”Sitoutuminen” ja ”Keskusteleminen”. Aika menee yllättävän nopeaa, huomaan miettiväni, että kello on pian 15.00. Käymme tulevaa asiakaspalaveria yhdessä esihenkilöni kanssa läpi ja mietimme lähinnä, mitä tietoja tarvitsemme sosiaalityöntekijältä, kyseessä on siis asiakaspalaveri mahdollisen uuden asiakkuuden aloittamiseksi. Asiakaspalaveri sujuu hyvin ja asiakas on asiakasprofiiltaan nähdessä sopiva asiakas, joten päädyimme siihen tulokseen, että asiakkuus voidaan puolestamme aloittaa. Palaveri venyi yli kello 16.00 asti, jolloin työaikani olisi oikeasti loppunut. Olen

tottunut siihen, että työpäivät saattavat mennä hiukan yliajalle. Palaverin jälkeen suuntaan kotiin ja työpäivä on ohitse.

Tiistai

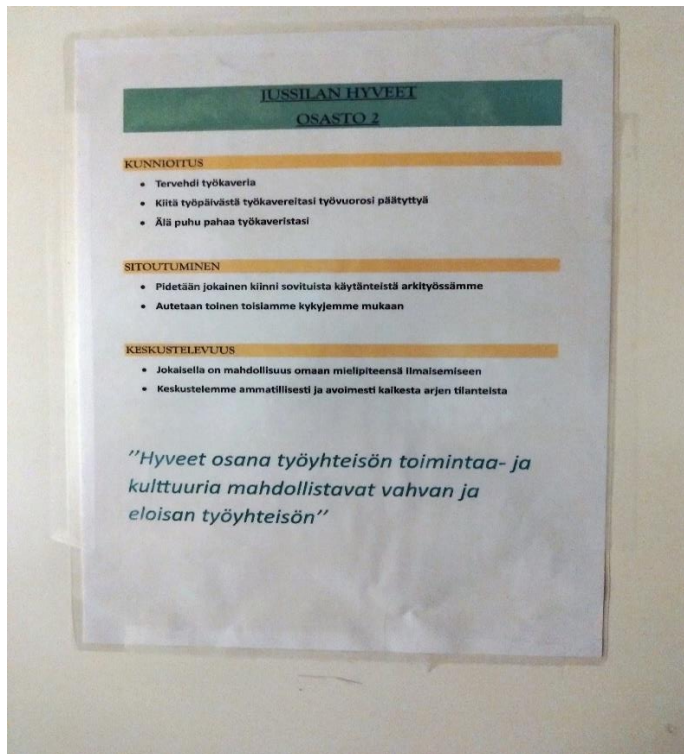
Työt alkoivat tiistaina jälleen kello 8.00, yleensä tiistai on kiireisin työpäivä viikosta itselleni. Tiistaisin on paljon maksuja ja pari säännöllistä kokousta, tänään 5.9.2023 kuitenkin kokoukset olivat peruttu. Rupesin heti aamusta katsomaan eilisiä henkilökunnan hyveitä, jotka olivat kirjoitettu konkreettiseksi. Henkilökunta oli saanut hyvin auki kirjoitettua hyveitä konkreettiseksi. Tänään hyveiden kirjoittaminen konkreettiseksi jatkuu osalla henkilökunnasta, jotka eivät eilen olleet työvuorossa. Toin esille vielä henkilökunnalle, jotka eivät olleet vuorossa eilen, että mitä hyveet voivat olla sekä, miten itse tulet hyveet työyhteisöön valitsemaan.

Hyveiden kirjoittaminen meni lähes iltapäivään saakka, osan työntekijöistä tullessa kello 13.00 töihin. Aloitimme hyveiden kirjoittamisen yhdessä työyhteisön kanssa siten, että annoin eilisen A4- paperin, johon osa henkilökunnasta oli jo auki kirjoittanut hyveitä konkreettiseksi tavaksi toimia. Kerroin, että tarkastan hyveet tänään ja sovimme, että seuraavan kerran kun olemme kaikki töissä yhtä aikaa 13.9.2023 henkilökunnanpalaverissa käydään yhdessä vielä hyveet läpi, jotka ovat konkretisoitu tarkemmiksi. Hyveitä tarkastaessani huomasin, että eroavaisuuksia ei juurikaan ollut työyhteisön konkreettisissa hyveissä, toki hyveet ovat määriteltä käytännössä kahdessa eri ryhmässä, osa ehkä yksilönä mutta työyhteisön jäsenet tunteen, olen lähes varma, että hyveet ovat yhdessä mietittyjä ja hyvä niin. Esimerkiksi hyveen

”Kunnioitus” konkreettiseksi hyveeksi oli tullut työkaverin tervehtiminen tai kysyminen mitä kuuluu, moneen kertaan. Kerroin kaikille sähköpostitse työpäivän lopuksi, että olen käynyt läpi auki kirjoittamanne hyveet, jotka ovat konkretisoitu tarkemmiksi. Kerroin sähköpostissa, että kolme isoa otsikkoa hyveille on valikoitunut ja otsikoiden alapuolelle on valikoitunut konkreettiset hyveet, joita tulemme työyhteisönä noudattamaan. Työpäiväni päättyi sähköpostien lähettämiseen.

Keskiviikko

Työpäivä jälleen edessä ja työt alkavat tänään kello 8.00. Mainitsin eilen tiistaina henkilökunnalle, että käydään 13.9.2023 hyveet vielä yhdessä läpi ja heille, jotka eivät olleet paikan päällä lähetin sähköpostia, että käydään 13.9.2023 hyveet yhdessä vielä läpi. Ajattelin kuitenkin, että voin hyveet jo kirjoittaa paperille ylös ja laminoida hyvelomakkeen, jonka sitten sijoitan toimiston oveen, jotta näemme toistuvasti mitä hyveitä olemme työyhteisönä valinneet meidän työyhteisöömme.



Kuva 1 : Hyveet Jussilan osasto 2:lla.

Kuvassa yksi (1) olevat hyveet ovat otsikoitu kolmeen eri arvoon, ja arvojen alle on määritelty arvoon sidonnaisia hyveitä. Arvot ovat enemmänkin yhteiskunnallisia, kun taas hyveet ovat enemmänkin yksilöllisiä ominaisuuksia. Työyhteisö on siis valinnut itselleen tärkeitä ominaisuuksia ja näistä hyveistä, joita kuvassa yksi (1) näkyy muodostuu yksilöiden valitsemista hyveistä hyveet koko työyhteisölle.

Pitkään hyvin toimivalla yrityksellä on toimiva työyhteisö ja hyvällä työyhteisöllä on yksilöitä, joilla on hyveet jo olemassa vaikka niitä ei olisi erikseen määritelty. Viime kädessä hyveiden päättännästä vastaa ihminen itse ja ihmisen ympärillä oleva työyhteisö, ei työnantaja (Kylläinen 2021, 195). Työpäivä alkaa olemaan lopussa hyveiden määrittelyjen jälkeen. Työpäivä meni nopeasti ja olen tyytyväinen, kun hyveet ovat nyt työyhteisössä valittu ja auki kirjoitettu konkreettisiksi.

Torstai

Tänään torstaina 7.9.2023 työvuoroni alkaa poikkeuksellisesti kello 13.00 iltatyöntekijän ei ollessa työkuinoinen. Ajattelin töihin tullessani, että minun täytyy lunastaa lupaukseni selvittää työntekijöiden tunteita ja yleisestikin palautetta siitä, miten hyveet vaikuttavat heidän työhönsä ja työilmapiiriin ja työyhteisöön. Tein ”Hyvepalautekirjan”- johon merkkasin alustavasti tämän kuluvaan viikon päivämäärät, joiden alle vapaamuotoinen palaute annetaan. Vaikka itse hyveet ovat aina positiivisia yksilönä ajateltuna, tähän hyvepalautekirjaan rakentavaa palautetta on sallittua antaa, koska tämä projekti on myös sidonnainen siihen, miten

hyveet johdetaan osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria ja tähän näkökulmaan myös henkilöstöltä saatu palaute on äärimmäisen arvokasta.

Ei kuitenkaan kauan mennyt kun, aloin miettimään, että en ehkä haluakaan positiivisen palautteen seassa olevan rakentavaa palautetta. Haluan, että työyhteisö voi lukea hyvepalauttekirjasta positiivisista palautetta, joka tukee myös kirjan otsikkoa ja sitten taas erikseen teen kirjan, ”Oppimisen polku- hyvejohtajuus”. Huomaan ajatukseni olevan jatkuvasti tässä opinäytetyössä. Lupasin itselleni, että tämän työpäivän ajaksi vien ajatukseni opinäytetyöstä pois, koska työaikasunnitelmassa oli paljon hoidettavia asioita ja iltavuorossa ollessani, minunkin vastuullani on täysin hoitaa työtehtäviä siinä missä muidenkin. Työpäivä oli kiireinen mutta aika meni nopeasti jälleen. Kello 21.00 työaikani päättyy ja jo autossa mietin heti, minkä otsikon annan rakentavan palautteen kirjalle. Mutta se oli jo varmaa, että hyvepalauttekirja ja rakentavan palautteen kirja tulevat olemaan erillisinä toisistaan.

Perjantai

Viikon viimeinen työpäivä, työt loppuvatkin tänään jo kello 14.00. Tänään on kaksi asiakaspalaveria ja työpäivään ei oikeastaan muuta sisälly. Asiakaspalaverissa käydyt asiat puretaan työyhteisön kanssa ja laskin, että ainakin kaksi tuntia vähintään menee yhden asiakaspalaverin kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. Tänään alitajuntaisesti huomasin, miten työyhteisömme jäsenet toivottivat hyvää huomenta, jotenkin reippaammin kuin tavallisesti, en ollut vielä kertonut konkreettisia hyveitä. Uskon siis, että työyhteisössä on itse katsottu toimiston ovela olevaa hyvelomaketta. Hyvä huomata ja vielä parempi, että hyveet ovat päässeet työyhteisössä käynnistymään.

Viikko 1, yhteenveto

Tämän opinäytetyön ensimmäisenä viikolla tavoitteena oli saada hyveet määriteltyä työyhteisössä ja tässä tavoitteessa onnistuimme työyhteisön kanssa. Tavoitteiden määrittely sujui odotettua paremmin ja innostuneisuuttakin oli havaittavissa työyhteisössä hyveitä määriteltessä. Innostuminen uusista asioista tai muutoksista ei ole aina innostavaa, tämä lausahdus kävi mielessäni jo ennen tämän projektin aloittamista. Työyhteisön innostavuus näkyi runsaana osallistumisena keskusteluihin ja hyveiden määrittelemisen aikana oli hyvää pohdintaa jokaiselta mitä hyveitä työyhteisö sisältää. Työyhteisölle annoin vinkin pohdinnan aikana, että yrittää ajatella hyveitä yksinkertaisina hyvää tuottavina konkreettisina tekoina, eli hyveinä, ei niinkään arvoina, jotka usein ovat korulauseita.

Vastahakoisuus tai tyytymättömyys ei aina ole kuitenkaan yksilöstä itsestään kiinni vaan johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten hyvin uudet asiat vastaanotetaan. Olenkin luonteeltani hyvin paljon varmistelijaluonne ja haluan tiedottaa työyhteisöä tarpeeksi ja toistuvasti. John Kotter, muutosjohtamisen teoreetikko, toteaa laadukkaan viestinnän ja työyhteisön tukemisen olevan muutosjohtamisen aikana äärimmäisen tärkeää (Kotter 1996, 87). Viestinnän

ja tukemisen lisäksi tärkeää on myös muutosjohtamisen aikana kertoa työyhteisölle, mitä tavoittelemme tällä muutoksella ja antaa perustelut positiivisessa valossa muutoksen tuomista mahdollisuuksista. Psykologinen pääoma ja hyvinvointi on työssä tärkeää. Positiivisen palautteen antamisella on tutkittu olevan suora ilmapiiriä kohentava vaikutus, positiivisen palautteen antamisen ilmaisua voi vahvistaa esimerkiksi kuvilla (Bono & Ilies 2006, 319).

Olen kaavaillut viikolle kaksi hyveiden noudattamista ja hyvejohtajana toimiessani tulen varmistamaan, että hyveitä, jotka työyhteisö ovat itse määritelleet, noudatetaan. Myös oma aktiivinen panokseni on tärkeässä roolissa hyveiden noudattamisessa konkreettisesti. Lisäksi hyveiden noudattamisen ympärillä rakennan positiivista ilmapiiriä tuomalla teoriapohjaista tietoa niistä hyveistä, jotka työyhteisö on valinnut. Koen teoriapohjaisen tiedon olevan tärkeää jo tässä vaiheessa, että yhteisö mahdollisesti sitoutuisi enemmän noudattamaan hyveitä, kun tietoisuus hyveiden positiivisista vaikutuksista lisääntyy. Esimerkiksi, mitä hyviä asioita tapahtuu ympärillämme, kun muistamme kiittää työvuoron loputtua. Eli seuraava viikko menee käytännössä kirjallisuutta lukien hyveistä, joita työyhteisö on valinnut.

Hyvekulttuuri muodostuu positiivista konkreettisista toiminnoista. Positiivisen toiminnan ja palautteen arvo on negatiivista palautetta kohden ylivoimainen, negatiivista palautetta aivot käsittelevät positiivista palautetta kauemmin aivojen selvittäessä yksityiskohtaisemmin negatiivista palautetta (Silvennoinen & Tilli 2017, 19). Tässä yksi keskeinen syy, miksi hyvekulttuurilla on paikkansa tulevaisuuden työyhteisöissä. Yhteenvetona viikko yksi (1) oli onnistunut.

3.2 Viikko 2 - Hyveet toiminnassa

Maanantai 11.9.2023

Tällä viikolla tehtävänäni on tuoda työyhteisön tietoisuuteen heidän valitsemiensa hyveiden teoreettisia näkökulmia esille osana työyhteisön elinvoimaisuutta. Se miksi haluan tuoda hyveiden teoreettisia näkökulmia esille, johtuu siitä, että hyveiden noudattamisen onnistumiseksi, tarvitsemme mahdollisimman paljon tietoa sellaisista tilanteista, joissa valitsemiamme hyveiden tunnusmerkit täyttyvät. Vasta ymmärtääksemme riittävästi hyveiden luonnetta toiminnassa, voimme tehdä oikeanlaisia ratkaisuja ja päätelmiä hyveiden toimivuudeksi (Kylliäinen 2021, 31).

Työpäiväni alkoi kello 8.00 ja mietin, että miten käytännössä vahvistan työyhteisön teoreettista ymmärrystä ja tietämystä hyveiden ominaisuuksista eri tilanteissa. Olin päättänyt, että parhaiten se mielestäni onnistuu, kun käymme työyhteisön kesken läpi, joko kuvitteellisia tai aitoja tilanteita, joissa hyveen ominaisuus soveltuu tai ei sovellu, esimerkiksi kiittämisessä.

Työpäivä eteni osaltani uusien asiakkaiden asioiden hoitamisessa ja olin paljon puhelimesta eri tahojen kanssa, suurimmaksi osaksi kouluhenkilöstön kanssa. Olin myös yhteydessä toisen uuden asiakkaan entiseen sijaishuoltoyksikköön sen vuoksi, että halusimme tarkempia tietoja

uudesta asiakkaasta. Sovimmekin, että asiakkaan entisestä sijaishuoltoyksiköstä tulee työntekijä käymään yksikössämme tiedonsiirtopalaveria varten. Nämä hoidettavat asiat veivät suurimman osan työpäiväni ajasta. Lisäksi tarkistin, kuten yleensä aina maanantaisin yksikön lasikutukset ja muut maksut, esimerkiksi luonapitokorvaukset asiakkaiden vanhemmille. Työpäivä alkoikin jo lähenemään loppua ja mietin, että minun ei ole järkevää kyllä kaikkiin työyhteisön valitsemiin hyveisiin tuoda teoreettisia näkökulmia esille. Tärkeintä on saada välitettyä työyhteisöön kyky ymmärtää hyveiden soveltuvuutta eri tilanteissa. Tähän ajatukseen lopetin työpäiväni.

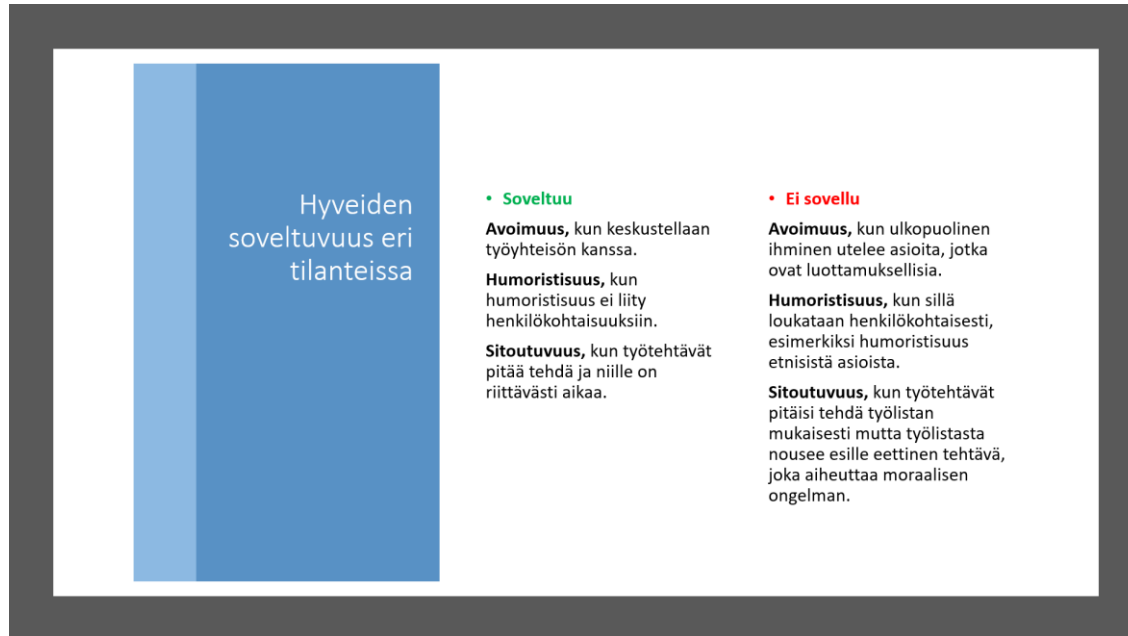
Tiistai

Työpäiväni alkoi kello 8.00 mutta poikkeuksellisesti aloitin työpäiväni hakemalla paikallisesta yrityksestä tilaamani toimistopöytätaimon, joka tulee osasto 2:lle, jotta työskentelypaikkana voi olla myös näkymä ulos. Tällä hetkellä työskentelemme fyysisesti sellaisessa sijainnissa toimistossa, että näemme vain oranssin seinän ja osaston keittiötä osittain. Halusin varmistaa heti siirryttyäni osasto 2:lle, että voimme tehdä kirjallisia töitä siten, että näemme ulos, mielestäni tämä oli tärkeä asia työviihtyvyyden lisäämiseksi.

Myöhemmin kello 10.00 osallistuin Pohjoisen alueen johtoryhmään, jossa tiedustelin, onko uusia dioja tullut kohti elinvoimaisia työyhteisöjä- projektiin. En ollut vielä tässä vaiheessa lähettänyt uutta opinnäytetyön mallia Harri Kankareelle ja päätin lähettää sen heti johtoryhmän päättymisen jälkeen. Pohjustin hyveiden esimerkkilomaketta, jonka avulla hyveiden soveltuvuutta eri tilanteissa oppii ymmärtämään. Lomakkeen sain tehtyä ja kävimme työyhteisön kanssa läpi lomakkeessa olevia asioita. Työntekijöiltä tuli myös omia esimerkkejä tilanteista, joissa hyve soveltuu ja tilanteista, joissa sama hyve ei sovellu.

Pyysin lupaa työntekijältä, voinko kertoa hänen esimerkinsä tässä opinnäytetyössä, työntekijä antoi luvan. Työntekijän esimerkkinä oli oikea tilanne, joka oli tapahtunut hänelle aiemmin töissä. Työntekijä kertoi, että heillä oli hyvä humoristinen yhteys asiakkaisiin ja varsinkin tähän asiakkaaseen, jonka kohdalla hyve ei ollut soveltuva tilanteeseen.

Asiakas oli tullut takaisin yksikköön autolla, ja työntekijä oli kysynyt asiakkaalta tavanomaiseen tapaan, että miten meni, asiakas oli siis ollut kotonaan käymässä isän luona, asiakkaalla oli huonot välit äitiin. Asiakas vastasi työntekijälle, että poliisit soittivat ja kertoivat, että äiti on menehtynyt. Työntekijä oli naurahtanut ja luullut asiakkaan vitsailevan, kun heillä todella oli tapana olla hyvin humoristisia toisillensa. Hetken kuluttua työntekijä oli kuitenkin ymmärtänyt, että asiakas puhuu totta ja oli pahoitellut reaktiotaan. Jokainen työntekijä oli erittäin hyvin mukana keskusteluissa hyveiden soveltuvuudesta eri tilanteissa, ja olisimme varmasti jatkaneet keskustelua työyhteisön kanssa pidempääkin, mutta muut työtehtävät alkoivat ja päätimme keskustelun. Myös työpäiväni alkoi lähenemään loppua ja oikeastaan työpäiväni aikana ei mitään merkittävää enää tapahtunutkaan.



Kuva 2: Hyveiden soveltuvuus eri tilanteissa.

Keskiviikko

Heräsin keskiviikkoon jo kesken unien yöllä, kärsin FAI- syndroomasta, eli ahtaasta lonkasta. Syndrooma on yleensä seurausta liiallisesta urheilurasituksesta, jossa taustalla on jo valmiiksi ahdas lonkkamaljakko, jolloin reisu ei mahdu kunnolla liikkumaan lonkkamaljakossa. Vaiva on siinä mielessä turhauttava, koska sitä ei kohdallani voi hoitaa, kuin kirurgisesti ja parhailaan olen leikkauksionossa. Toisin kuin voisi luulla, on istuminen ehkä kaikista vahingoittavin ja eniten kipua aiheuttava asento, joten tiesin, että en ole työkuntoinen tänään.

Olin pettynyt tilanteeseen, koska tänään meillä olisi ollut henkilökunnanpalaveri ja olisimme työyhteisön kanssa käyneet vielä työyhteisön konkreettisiksi auki kirjoitetut hyveet läpi- Itselläni olisi ollut henkilökohtainen esihenkilöiden koulutus, johon olin ilmoittautunut. Koko aamupäivä ja päivä meni makoillen sekä venytellen, vuorotahdissa. Iltapäivällä huomasin Kankareen vastanneen sähköpostiini, jossa olin lähettänyt tämän uuden PONT-tyypin opinnäytetyön. Kankare oli innostunut tästä tyylistä toteuttaa tämä opinnäytetyö. Sovimme, että soittelimme tänään kello 17.00.

Keskustelimme puhelun aikana Kankareen kanssa lähinnä siitä, että viikolla 3 (3) eli tulevalla viikolla teemme työyhteisön kanssa arvion, miten hyveet, jotka työyhteisö on valinnut ovat toteutuneet. Lisäksi tulokset reflektoidaan työyhteisössä. Itse toin esille, että olen miettinyt paljon, millä konkreettisoin keinoin tai toimin voisin vakiinnuttaa hyveitä osaksi

työyhteisömme toimintaa- ja kulttuuria. Lähdin tarkastelemaan asiaa heti toistuvuuden eli toistojen näkökulmasta. Toistot auttavat luomaan kulttuurisen identiteetin ja lisäksi toistot tukevat kulttuurin jatkumoa ja pysyvyyttä (Pohlman & Gardiner 2000, 190-191). Itse koen toistojen myös olevan kulttuurin rakentumisessa yksi keskeisimmistä asioista, joka tulee ottaa huomioon osana kokonaisuutta.

Kerroin Kankareelle, että vakiinnutan päivittäisraportin loppuun huomaa hyve- hetken, jossa jokainen kertoo oman huomaa hyve- hetken edellisestä työvuorosta. Hyve kerrotaan työkaverin toiminnasta, ei omasta. Huomaa hyve- hetkissä kerrotut hyveet liittyvät hyveisiin, jotka ovat työyhteisöön valittuna. Tämän käytänteen tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä ja yksilöiden hyvinvointia työyhteisössä. Muistutuksena tässä kohtaa, hyveethän olivat yhtä kuin sosiaalisuus (Kylläinen 2021, 68).

Torstai

Lonkka ja reisikipu vaivaa edelleen, olen torstaina sairavapaalla.

Perjantai

Kello 10.24, olo on kohtalainen, sellainen että töihin menen. Tänään työt alkaakin kello 13.00 eli olen iltavuorossa. Tavoitteeni on tänään työvuoron aikana informoida niille työntekijöille, jotka ovat vuorossa, että otamme ensiviikosta alkaen käyttöön huomaa hyve- hetken päivittäisraportin loppuun pidettäväksi käytänteeksi. Tämän lisäksi laitan viestin asiasta yhteiseen järjestelmään, jota kaikki käytämme.

Mietin myös, että ensiviikolla työyhteisö arvioi hyveiden toteutumisen perusteluineen ja teemme yhdessä työyhteisön kanssa tuloksista vielä reflektion. Sama arviointi ja reflektion tehdään myös viikolla kahdeksan (8), eli viiden (5)- viikon väli tulee ajallisesti arviointien välille, tässä ajassa hyveiden noudattamisella ja toteutumisen tasolla on tilastollisesti mahdollista nähdä jo eroavaisuuksia. Tilastot ovat tässä arvioinnissa numeraaleja, eli numeroita. Tilastot ovat vertailtavissa tässä opinnäytetyössä kuvaliitteiden muodossa, jotka lisään ajankohdan ollessa oikea.

Työpäiväni alkoi osasto 1:n toimistossa päivittäisraportilla, raportilla ei mitään ihmeellistä käsitelty. Hetkeä myöhemmin lähdin kuljettamaan asiakkaita kotiharjoitteluun. Keskustelin jokaisen vanhemman kanssa, samalla kun asiakkaita vein kotiin. Toivottelin hyvää viikonloppua asiakkaille ja vanhemmille, normaali perjantai iltapäivä työnmerkeissä. Yksikköön takaisin päästyäni katsoin kalenterista, mikä päivä ensiviikolla viikolla (38) voimme työyhteisön kanssa yhdessä arvioida hyveitä. Sattuikin sopivasti heti tulevan viikon maanantain olemaan sellainen päivä, jolloin kaikki ovat hetken yhtä aikaa työvuorossa, joten 18.9.2023 arvioidaan työyhteisön kanssa hyveitä. Muuten tämä perjantainen työpäivä sujui ihan tavanomaisissa

merkeissä ja olin yksin käytännössä työvuoron osasto 2:lla, koska asiakkaita ei ollut kuin yksi osastolla 2.

Viikko 2, yhteenveto

Tavoitteena viikolla kaksi (2) oli osallistuttaa työntekijät käymään keskustelua hyveiden soveltuvuudesta. Hyveet ovat tilannesidonnaisia ja ympäristön muokattavissa (Kylläinen 2021, 132). Työntekijät osallistuivat hyvin keskusteluun ja keskusteluun osallistumisen lisäksi yksi työntekijä kertoi hänen kokemansa oikean tapahtuman, jossa hyve ei ollut soveltuva tilanteeseen nähden. Koin, että tämän näkökulman hyveiden soveltavuudesta työntekijät ymmärsivät hyvin.

Minua jäi harmittamaan, että en tuonut ollenkaan esille työntekijöille eteen tulevissa tilanteissa ihmisen toimivan käytännössä automaattisesti ilman suurempia pohdintoja, miten ja miksi minun tulisi tässä tilanteessa toimia (Kylläinen 2021, 131.) Tärkeää olisi ollut myös tuoda esille, että hyveet omaksutaan niiden ollessa tarpeeksi kauan mukana yksilön tai yhteisön toiminnassa ja tällöin hyveet muuttuvat automaattiseksi tavaksi. Tämä ei tarkoita, että eteen tulevassa tilanteessa ei käytetä harkintaa tai pohdintaa vaan, kun hyveet ovat tarpeeksi omaksuttuja pystyy ihminen tarpeen mukaan kertomaan ja perustelemaan miksi toimi näin (Kylläinen 2021, 128).

Mietin, miten vien nämä seikat vielä työntekijöille tiedoksi sillä tavoin, että he ymmärtäisivät asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Sitten muistin, että aloitammehan viikolla kolme (3) pitämään päivittäisraportin yhteyden lopussa huomaa hyve- hetkeä. jonka tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä. Tämän lisäksi huomaa hyve- hetken tarkoitus on pitää hyveet mielessämme toistuvilla keskusteluilla hyveistä, eli rutiineilla. Tulen siis viestimään huomaa hyve- hetken ensimmäisen kerran aloituksen aikana, miksi otamme tämän käytänteen käyttöön ja tässä yhteydessä viittaa myös hyveiden omaksumisen jälkeen hyvetoiminnan olevan käytännössä automaattista perusteltavissa olevaa toimintaa.

Eriyisesti mieleeni jäi kahden työntekijän halu olla osana tätä hyvetoimintaa. Työntekijät kertoivat, että mielellään tulisivat mukaan tekemään maanantaina hyvearviointia. Kerroin, että valitettavasti arviointiin en ota osasto 2:n ulkopuolisia työntekijöitä, vaikka satunnaisesti myös osasto 1:n työntekijät ovat vuorossa osasto 2:lla. Perustelin tätä päätöstä, että varsinkin näin alussa tätä prosessia roolini hyvejohtajana on pitää asiat selkeinä ja lähtökohtaisestikin hyveet ovat järkevin viedä osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria osastoittain selkeyden vuoksi. Tämä on tärkeää, koska epäselkeyden ja epäselkeän johtamisen myötä hyveiden prosessimainen eteneminen voi kokea takaisinvirtausta ja pahimmillaan prosessi keskeytyy (Kindel & Loeb 2000, 391).

3.3 Viikko 3 - Hyveiden arviointi työyhteisössä

Viikko kolme, maanantai 18.9. Työvuoroni alkaa kello 8.00 ja tällä viikolla, tarkasti ottaen tänään maanantaina olimme sopineet työyhteisön kanssa hyveiden arvioinnin. Olimme koko työyhteisö tänään heti aamulla yhtä aikaa työvuorossa. Otimme heti aamutoimintojen eli kouluun herättelyjen, lääkkeiden antojen ja aamupalan syönnin jälkeen hyveiden arvioinnin tehtäväksemme.

Kello oli lähemmäs kymmenen, kun olimme kaikki kokoontuneet yhdessä toimistoon ja kerroin heti alkuun, että arvioimme hyveitä uudestaan viikolla 8 tätä opinnäytetyötäni, eli viiden (5)- kuluttua. Kävimme läpi tekemääni hyvearviointi- lomaketta, jonka yhteydessä kerroin, että arvioimme keskiarvon hyveiden alla olevien konkreettisten toimintojen toteutumisen suhteen. Työyhteisömme on pieni, määrältään viisi työntekijää, josta yksi on yötyöntekijänä, joten keskiarvo voi muuttua hyvinkin herkästi. Hyveiden arviointi lähti hyvin käyntiin ja kannustin työyhteisöä avoimeen keskusteluun, työyhteisö oli erittäin aktiivinen keskustelemaan ja hyveiden arviointi sujui hyvin. Perustelut olivat laadukkaita myös, miksi hyveelle annettiin arvioksi esimerkiksi numero 10. Valitsimme selvästäkin hyveet, jotka olivat jo meillä olemassa vaikka emme niitä olleet erikseen määritelleet. Tämän takia arvioinnit olivat hyvät numeraalisesti. Tämän takia, hyveitämme tulee kehittää, jotta takaisinvirtausta ei pääse tapahtumaan jo hyveiden ollessa hyvin hallussamme. Eli tulemme arvioimaan samoja hyveitä, kuin nyt mitä olemme valinneet työyhteisöön mutta konkreettisia toimintoja tulemme kehittämään.

HYVEARVIOINTI 18.9.2023
UUSI ARVIOINTI 23.10.2023 (TAVOITTEET)

Hyve	Arvosana	Miksi	Tavoite
Kunnioitus <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tervehdi työkaveria</i> • <i>Kiitä työpäivästä työkaveritasi työvuorosi päätyttyä</i> • <i>Älä puhu pahaa työkaveristasi</i> 	10	Kunnioituksen hyveeseen liittyvät konkreettiset teot toteutuvat erittäin hyvin ja säännöllisesti, osittain syynä tähän varmastikin on lukumäärältään pieni työyhteisö.	Mietimme työyhteisössä, että voisimme kehittää tervehtimistä siten, että otamme mukaan tervehdyksen etunimen.
Sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pidetään jokainen kiinni sovituista käytänteistä arkityössämme</i> • <i>Autetaan toinen toisiamme kykyjemme mukaan</i> 	9	Asiakkaat ovat sellaisia, että ikään kuin automaattisesti asioista on pidettävä kiinni, jotta asiakastyö on mahdollista toteuttaa. Tällä hetkellä autamme toinen toisiamme, koska työtehtäviä on paljon suhteessa henkilöstömäärään, kemia toimivat hyvin.	Henkilöstö toivoi, että työyhteisöön saataisiin yksi jäsen lisää, jolle hyveet ajettaisiin sisään ja jonka kanssa yhteistyö jatkuisi saumattomasti. Tässä hetkessä emme varsinaiseen toimintaan lisää mitään.
Keskusteleveys <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jokaisella on mahdollisuus omaan mielipiteensä ilmaisemiseen</i> • <i>Keskustelemme ammatillisesti ja avoimesti kaikista arjen tilanteista</i> 	7	Yhteisö kokee, että aikaa avoimelle keskustelulle ja omien mielipiteiden ilmaisulle ei ole riittävästi tällä hetkellä, henkilöstötilanteen vuoksi sekä asiakkaiden tarvitsevuuden takia.	Tavoitteena on tässäkin hyveessä saada yksi jäsen lisää henkilöstöön, jotta aikaa olisi mahdolliseen mielipiteen ilmaisemiseen ja ammatilliseen keskusteluun. Lisäksi sovimme, että panostetaan enemmän ammatilliseen keskusteluun aikana, jolloin asiakkaat ovat koulussa.

Kuva 3: Työyhteisön hyveiden arviointi ja konkreettiset toiminnanmuutokset tavoitteisiin.

Työyhteisön näkemys oli yhtenevä konkreettisiin toiminnanmuutoksiin tavoitekohdissa. Tavoitteet arvioidaan tulevan hyvearviointin ohessa, viikolla kahdeksan (8). Hyvearviointin yhteydessä tehdään myös uusi ”Jussilan hyveet osasto 2”- lomake, jossa on hyveet päivitettyinä versiona. Hyveiden päivittämisen, eli tavoitteiden asettamisen kaava toimii jatkumona, edellä mainitulla tavalla. Tässä opinnäytetyössä tavoitteiden asettamisen kaava toteutuu tavanomaista nopeammin opinnäytetyön rajallisen ajan keston vuoksi. Jatkamme tavoitteiden asettamisen kaavaa opinnäytetyön jälkeen kvartaaleittain.

Tiistai

Tiistai alkoi haasteellisesti, koska pienopetusryhmän opettaja ilmoitti, että ei pääse tänään opettamaan, eli pihapiirissä sijaitsevan pienopetusryhmän opettajan tilalle piti järjestää nopeasti tilalle korvaava opettaja. Mikä tästä teki haasteellista, oli se, että meitä ei ollut raportoitu asiasta ollenkaan, että kuka tulee opettamaan tai miten toimimme nyt. Pienopetusryhmässä on muutama oppilas, joka ei ole yksikön asiakas, joten tilanne oli haasteellinen. Yksiköstä soitettiin yhtenäiskoulun rehtorille, joka siis vastaa juridisesti myös pienopetusryhmään liittyvistä toiminnoista. Rehtori pahoitteli tilannetta ja lupasi selvittää olisiko ketään saatavilla, rehtori soitti hetken kuluttua ja kertoi, että ei ole ketään saatavilla. Järjestimme itse

asian siten, että yksi ohjaajistamme meni opettamaan. Rehtori soittanut myöhemmin päivällä ja kertoi, että seuraavaksi päiväksi eli keskiviikoksi opettaja on järjestetty. Tästä selvittämme kello alkoi olemaan lähemmäs kello 10 ja siirryin viikoittaiseen johtoryhmän kokoukseen.

Kokouksen jälkeen, oli lounastauko ja kello rupesi olemaan kello 13.00 ja iltatyöntekijät saapuivat töihin. Minun piti eilen aloittaa huomaa hyve- hetki mutta eilinen päivä valitettavasti päiväraportin osalta meni itseltäni ohitse, ollessani tärkeässä puhelussa sidottuna pitkään. Tänäkin kuitenkin huomaa hyve- hetki aloitetaan. Päiväraportin lopussa kerroin, että aloitamme tänään huomaa hyve- hetken ja työntekijät osasto 2:lla kuuntelivat tarkasti, kun kerroin, miten huomaa hyve- hetki käytännössä toteutuu.

Huomaa hyve- hetki toteutuu päivittäin päiväraportin yhteydessä ja jokainen työntekijä kertoo toisesta työntekijästä hyveen, joka on tapahtunut edellisen työvuoron aikana. Tarkoituksena on positiivisen ilmapiirin luomisen lisäksi, lisätä työyhteisössä hyve- kulttuuria toistuvalla toiminnolla. Lisäksi hyve- kulttuuri kehittyy työntekijöiden tietäessä, että heidän tulee kertoa päivittäin vuorossa ollessaan hyve toisesta työntekijästä, joka taas ohjaa henkilökuntaa seuraamaan työyhteisössä tapahtuvia hyveitä. Työntekijät olivat iloisia asiasta ja työntekijät kertoivatkin loistavat huomaa hyve-esimerkit. Esimerkiksi yksi työntekijä kertoi, että työyhteisöön valitsemamme konkreettinen hyve ”Autetaan toinen toisiamme kykyjemme mukaan” toteutui, kun tällä työntekijällä, joka hyvettä kertoi, oli eilen ollut kiire asiakastyötä tehdessä ja hänellä oli samalla ruuanvalmistuksen vastuu. Työyhteisömme toinen työntekijä oma-toimisesti ilmoitti menevänsä valmistelemaan ruokaa, jotta työntekijä, jolla oli ruuanvalmistuksen vastuu, pystyi hoitamaan asiakastyön rauhassa päätökseen.

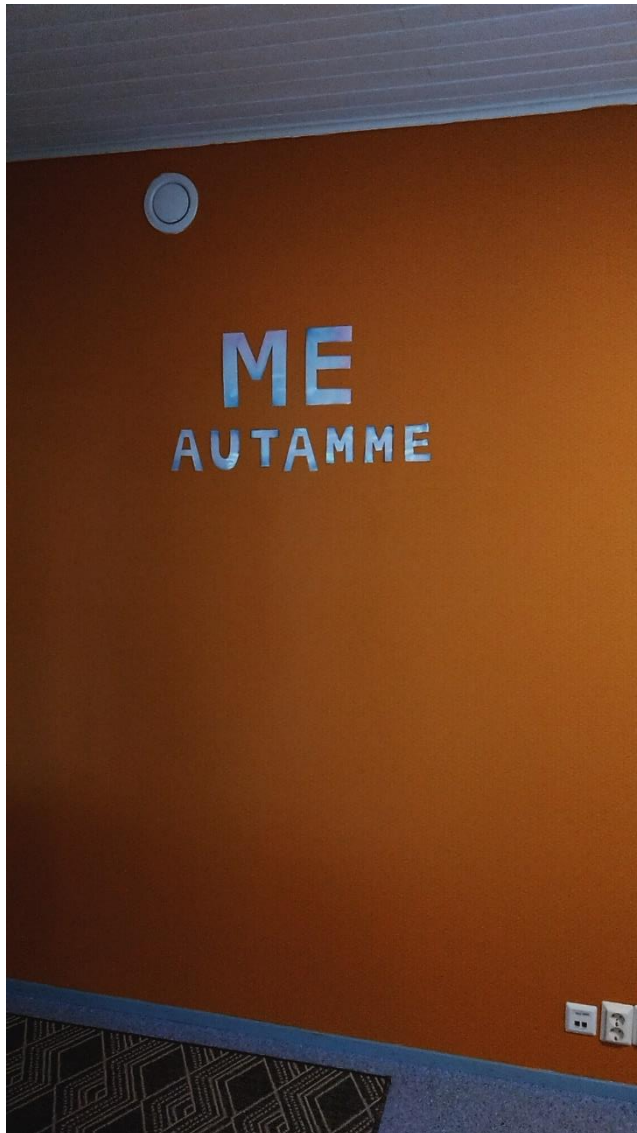
Työpäivä lähenee loppuaan ja mietin, että mitenhän työyhteisössä tähän asiaan suhtauduttiin niin hyvin. Oivalsin, että meillähän on hyvä työyhteisö ja tämän lisäksi minulla tuli mieleen, että positiivisen palautteen antaminen antaa myös itselle iloa ja tyydytystä, kun näemme palautteen saajan ilahtuvan palautteesta.

Negatiivisen palautteen saajalla voi olla vielä kymmenienkin vuosien päästä saatu palaute mielessä (Sandberg 2018, 50). On siis syytä ottaa huomioon positiivisen ja negatiivisen palautteen ero. Näihin ajatuksiin lopetan työpäiväni tänään.

Keskiviikko

Tänään keskiviikkona menen iltavuoroon, koska olen lupautunut käyttämään asiakasta jälkihuollon työntekijää tapaamassa toisella paikkakunnalla, joten aamuvuoron aikana en ehtisi tätä tapaamista muutoin hoitaa. Toisaalta tätä hyveprosessia miettiessäni, iltavuoro ei haittaa, koska onhan osasto 2:n työntekijät muutenkin poissa, koska ovat hekin toisella paikkakunnalla hoitamassa työtehtäviä.

Työpäiväni meni pitkälti jälkihuollon työntekijän tapaamisessa, kirjaukset ja ajomatkat mukaan lukien. Korostan edelleen johtamisen merkitystä prosessin aikana, jotta prosessi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Halusin luoda visuaalisen muistuttajan työpaikalleni osasto 2:n tiloihin, sellaisen, joka muistuttaa prosessin päätavoitteesta, eli hyvinvoivasta ja elinvoimaisesta työyhteisöstä. Mieleeni tuli, että voisin pyytää tässä vaiheessa asiakkailtamme apua idean toteuttamiseksi. Asiakkaat ottivat asian hyvin vastaan ja jopa osa asiakkaista oli innoissaan. Oli mukava, jopa koskettavaa huomata miten asiakkaat olivat valmiita auttamaan. Idea asiakkaiden mukaan ottamisesta tuli minulle asiakaslähtöisyydestä, mietin että asiakkaista tuntuu varmasti mukavalle nähdä oma kädenjälki yhteisömme yhteisissä tiloissa. Lisäksi tämä visuaalinen teos ohjaa ja muistuttaa meitä siitä tärkeimmästäamme tehtävästämme, eli laadukkaasta asiakastyöstä.



Kuva 4: Asiakkaiden askartelemat ja värittämät kirjaimet.

Torstai

Aamu alkoi tavanomaisilla työtehtävillä, asiakkaiden herättelyllä ja sähköpostin tarkistuksella. Asiakkaat olivat tavanomaista aktiivisempia ja jokainen ehti syömään aamupalan, sekä menemään ajoissa kouluun. Mietin hetken, että asiakkaiden osallistaminen loi asiakkaille yhteisöllisyyden tunnetta mutta vaikuttaisiko jokin muukin tähän aktiivisuuteen. Oikeastaan jo muutaman päivän ajan asiakkaat ovat olleet hyvin yhteistyökykyisiä. Mieleepä tuli, että hyvinvoivalla ja tyytyväisellä työyhteisöllä on myös asiakkaisiin suora positiivinen vaikutus. Hyvinvoiva ja tyytyväinen työyhteisö voi lisätä asiakkaiden luottamusta ja yhteistyökykyä työyhteisöön (Kylläinen 2021, 183).

Iltapäivällä pidin päivittäisraportin ja toin myös henkilökunnalle esille oman tunnekokemukseni siitä, että asiakkaat ovat nyt olleet tavanomaista aktiivisempia. Perustelin tunnekokemukseni teoreettisella tiedolla muun muassa (Kylläinen 2021, 186) - kirjallisuudella, jossa mainitaan hyvinvoivan työyhteisön vaikuttavan positiivisesti myös asiakkaiden aktiivisuuteen ja luottamukseen, sekä kriittisyyden käsittelyyn. Työntekijät olivat samaa mieltä ja kertoivat aistineensa samalla tavalla. Yksi työntekijä kertoi, että asiakkaat ovat kaikki menneet jo useamman päivän ajan kaikki aamuisin kouluun, mikä ei ole kyllä ollut itsestäänselvyys hetkeen. Eikä vielääkään itsestäänselvyys asia ole mutta onko hyvä työyhteisön ilmapiiri kasvattanut yhteistyökykyä ja luottamusta asiakkaisamme.

Odotin raportin loppuessa kysyykö kukaan huomaatko hyve- hetkestä, jonka olemme sopineet päivittäin pidettäväksi. Hetken kuluttua yksi työntekijöistä kysyi, ”oliko meillä tarkoitus kertoa se hyve toisesta työntekijästä”. Vastasin, että kyllä on ja kerroin, että kuinka hienoa, että kysyt asiaa. Johdatin keskustelua ja tavallaan voisi sanoa järjestystä, milloin kukakin kertoo hyveen, itse hyveiden kertomisen aikana en kommentoinut mitään vaan odotin henkilöstön käyvän vuoropuhelua keskenään. Hyveiden kertomisessa on tärkeää, että toimintaan tai hetkeen, josta hyve kerrotaan, osallistuu siihen kuuluva henkilö itse sanallisesti kulttuurin kehittämisen vuoksi, koska hyvekulttuurin rakentaa ja ylläpitää työyhteisö itse, ei esihenkilö.

Perjantai

Minulla olisi ollut työpäivä tänään mutta henkilökohtaisista syistä, työpäiväni jäi väliin. Perjantain en tehnyt mitään konkreettista, enemmän mietiskelin tulevaa viikkoa ja sitä, miten hyveet ovat osana asiakastyön kokonaisuutta.

Viikko 3, yhteenveto

Tämä kolmas viikko opinnäytetyössä oli kaikista kiireisin opinnäytetyön suhteen mutta samalla myös antoisin. Otimme uuden huomaa hyve- menetelmän käyttöön työyhteisön kanssa ja työyhteisö arvioi yhteisöön valitut hyveet sekä saimme asiakkaiden kanssa yhteistyötä tehden viisuaalisen muistuttajan hyveprosessista, johon on tulossa kuuleman mukaan vielä asiakkaan tekemä piirros henkilöstöstä, lisäksi kuvan myöhemmin tähän opinnäytetyöhön, jos lupa-asiat

sen mahdollistaa. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen viikon kolme (3) tapahtumiin ja edistysaskeliin varsinkin konkreettisten toimintojen osalta.

Koen, että hyvekulttuurin ja minkä tahansa kulttuurin käynnistysvaihe tapahtuu vasta konkreettisten toimintojen ja menetelmien alkaessa. Tärkeintä hyvekulttuurin käynnistämiseksi on antaa työyhteisön valita sellaiset hyveet, kuin he parhaaksi katsovat. Hyveiden tulee olla kokemuksina hyviä niille, jotka kyseisiä hyveitä toteuttaa, jotta hyveet toteutuvat ja vakiintuvat (Kylliäinen 2021, 168). Olen usein nähnyt innostumisia uusista asioista ja myös innostumisen loppumista vähintäänkin yhtä useasti. Innostumisen loppuminen voi tapahtua vaikka, kuinka olisi itselle tai yhteisölle luvannut tehdä ja toteuttaa säännöllisesti asioita, jos kukaan ei johda ja valvo, että luvatut asiat tapahtuvat. Tästä juuri on kyse hyvejohtajuudessa, valvoa että hyveet ovat arjessa läsnä päivittäin, jotta takaisinvirtausta eli asioiden unohtamista ei pääsisi tapahtumaan (Kylliäinen 2021, 196).

3.4 Viikko 4 - Hyveet osana asiakastyötä

Maanantai 25.9.2023. Hyveet osana työyhteisöä on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin suhteen mutta tärkeää on myös hyveet osana asiakastyötä. Voimme miettiä hetken, mitä kaikkea perusturva- ja hoivaa vaille useat asiakkaamme ovat jääneet elämänsä aikana. Hyveet osana asiakastyötä tukevat näitä puutteita, joista asiakkaat kärsivät. Asiakkaat, jotka ovat yksikössämme lapsia, tarvitsevat turvallisen ympäristön ja aikuisen ympärilleen tutkiessaan ympärillä olevaa maailmaa, joka on jäänyt ehkä tutkimatta lapsen kasvun aikana (Känkänen 2006, 138). Hyveellisyyttä voidaan käyttää myös kasvatuksessa, tällöin kasvattaja pyrkii mahdollistamaan lapselle mahdollisimman paljon hyveellisyyttä ja tällöin kasvattajan vastuulla on ymmärtää, että hyveellisessä kasvatuksessa kyse on kasvatettavan lapsen elämästä, ei kasvattajan elämästä (Kylliäinen 2021, 187).

Myös lasten sijaishuoltopaikoissa on suuria eroavaisuuksia perushoidon laadussa, kuten lääkinällisessä hoidossa tai ohjauksessa, ravinnon laadussa ja myös henkilöstön turvallisuudessa ja omistautuneisuudessa (Väyrynen 2021, 111). Näitä puutteita voidaan eheyttää toimimalla hyveellisenä työyhteisönä asiakastyössä, joka sisältää hyveitä, eli hyviä tekoja- ja kohteluita asiakkaita kohtaan. Näihin ajatuksiin päätän maanantain työpäivän. Tarkoituksena on huomenna tiistaina käydä keskustelua työyhteisön kanssa hyveiden positiivisesta vaikuttavuudesta asiakastyössä.

Tiistai

Työvuoroni alkaa kello 8.00 ja tänään tarkoitukseni on käydä työyhteisön kanssa keskustelua hyveiden vaikuttavuudesta asiakastyössä. Miten jo tällä hetkellä vaikutamme positiivisesti omalla hyveellisyydellämme asiakastyöhön, sekä miten voisimme kehittää asiakastyössä hyveellisyttä. Päiväni kuluu tavanomaisesti, kuten tiistaisin yleensä. Katson ja hyväksyn laskuja ja vastaan muutamaan sähköpostiviestiin ja ohjaan asiakkaita kouluun.

Kello lähenee kello 13.00 ja työntekijät saapuvat töihin. On mukava huomata, että työntekijät tervehtivät toisiaan ja myös minua ja minä työntekijöitä. Tervehtimiseen on tullut mielestäni jo rutiininomaisia piirteitä. Pidämme normaalisti päiväraportin ja päiväraportin lopussa pidämme huomaan hyve- hetken. Tästä huomaan hyve- hetkestä haluaisin nostaa esille positiivisen palautteen saamisen, joka oli suunnattu minulle. Olen esihenkilötyöni alussa ollut enemmän läsnä, kuin mitä esihenkilötyöni keskivaiheesta aina tämän vuoden kesään asti. Syitä on moniakin ja myös etääntymisellä on ollut tarkoituksenmukaisiakin tavoitteita, muuan muassa työyhteisön ja työntekijöiden omatoimisuuden lisäämiseksi, koska työyhteisö ja työntekijät kehittyvät ja kykenevät ottamaan tällöin enemmän vastuuta itselleen.

Etääntymistä on tapahtunut kohdallani työyhteisöstä. Hyveprosessin aloittaminen kesällä 2023 sekä hyvejohtajuus- opinnäytetyön konkreettinen aloittaminen syksyllä 2023 ovat vaikuttaneet positiivisesti työyhteisöön liittyen. Sain huomata hyve- hetken aikana kahdelta työyhteisön jäseneltä positiivista palautetta siitä, että olen kesän jälkeen ollut enemmän saatavilla. Kysyin lupaa toiselta työntekijältä saanko käyttää hänen lausettaan suoraan opinnäytetyössä, työntekijä antoi luvan ja saamani palaute kuului näin: ”Minun piti jo eilen sanoa sinulle, että olemme ja olen huomannut sinun olevan enemmän normaali itsesi ja olet enemmän ollut työyhteisön jutuissa mukana ja sinun kanssani on ollut aikaa keskustella. Olet myös itse halunnut keskustella” Tällaisesta palautteesta tuli erittäin hyvä mieli, joka antaa lisää elinvoimaisuutta itselleni tehdä tätä työtä ja olla osana hyvinvoivaa työyhteisöä.

Keskustelimme sitten työyhteisön kanssa hyveistä osana asiakastyötä, kerroin itse ensin esimerkin, jotta työyhteisö ymmärtäisi varmasti, mitä tarkoitan hyveillä asiakastyössä. Kerroin esimerkin hyveestä- rehellisyys, joka meni näin ”lupasin ostaa asiakkaalle ison karkkipussin, kun hän käy koulussa tämän viikon, en kuitenkaan ostanut karkkipussia, koska en alun perin uskonut asiakkaan käyvän koulussa koko viikkoa, eikä minulla ole nyt rahaa ostaa karkkipussia, toisaalta eihän se ole edes terveellistä.” Tämänkaltaisia asioita on varmastikin asiakastyössä tapahtunut, tärkein asia eli miksi näin ei saisi tapahtua oli seuraava asia, jota käsitelimme. Kysyin työyhteisöltä ensin, mitä he ajattelevat, miksi näin ei saisi tapahtua. Työntekijät olivat aktiivisia ja vastauksissa nousi paljon esiin sanat ”epäluottamus” ja ”moraalisuus”. Kyllä, nämä ovat sanoja, jotka kuvaavat esimerkissä kuvattua tilannetta.

Halusin tuoda keskusteluun teoreettista pohjaa ja kysyin vielä työyhteisöltä, että mitä menetämme toimimalla epäluottamuksellisesti tai moraalittomasti. Työyhteisön vastauksissa oli paljon esillä sana ”kunnioitus”, ”menetämme asiakkaan kunnioituksen”. Haastoin vielä työyhteisöä ja pyysin, että kertokaa vielä tarkemmin ja konkreettisemmin, mitä menetämme toimimalla epäluottamuksellisesti tai moraalittomasti. Tässä kohtaa vastauksia ei enää tullut ja kerroin, että toimimalla epäluottamuksellisesti tai moraalittomasti menetämme, juuri sen hyveen, jota emme vaalineet eli menetämme luottamuksen ja olemme moraalittomia asiakkaan silmissä. Hyveellisesti toimien voi luoda vahvan suhteen asiakkaaseen, jossa asiakkaan

luottamus on ansaittu, jolloin asiakas luottaa työntekijän antamiin ohjeistuksiin ja tietoihin (Raatikainen 2015, 70).

Toisena esimerkkinä käytin vastuullisuus- hyvettä. Esimerkkinä ”Asiakkaalle on saapunut kirje ja työntekijä vie sen toimistoon odottamaan, kunnes asiakas saapuu koulusta. Työntekijä joutuu lähtemään hakemaan sairasta lastaan päiväkodista, työntekijä muistaa, että kirjeessä luki ”Äidiltä terveisiä”- eli kirje oli asiakkaan äidiltä, luultavasti terveisiä sisältävä kirje. Työntekijä ei kuitenkaan jaksanut ilmoittaa työpaikalle kirjeestä vaan ajattelee, että ehtiähän sen kirjeen joskus antaa”. Miksi on sitten niin tärkeää toimia vastuullisesti. Vastuullisesti toiminen työyhteisössä edistää asiakaslähtöistä toimintaa ja lisää parhaimmillaan työyhteisön innovatiivisuutta. Tämä tarkoittaa työntekijöiden kantavan vastuun asiakkaiden tarpeista ja niiden tyydyttämisestä, sekä asiakkaiden hyvinvoinnin edistämisestä (Kellough 1998, 11).

Keskiviikko

Tälle päivälle en ollut suunnitellut erityisesti mitään hyveprosessiin liittyen, joka onkin tarkoituksen mukaista. Tarkoitukseni on viikon viisi (5) jälkeen keskittyä enemmän jo olemassa olevien menetelmien ja teorian toteutumiseen, sekä hyveelliseen toimintaan ja toiminnan toteutumiseen. Viikolla viisi (5) käyn työyhteisön kanssa vielä läpi, miten hyvekultuurin muodostamisesta ei kannata tehdä liian isoa asiaa tässä vaiheessa. Tavoitteena on muodostaa sellaiset tiedolliset ja taidolliset tasot työyhteisöön, jolloin autonominen toiminta ohjaa tulevaisuudessa toimintaamme. Tällöin saavutamme työn imun, jolloin toimimme vapautuneesti, ilman sen tarkempaa miettimistä, miksi toimimme näin (Hakanen 2011, 49).

Torstai

Tänään palaan vielä takaisin hyveet osana asiakastyötä aiheeseen työyhteisön kanssa. Tiistaina kävimme työyhteisön kanssa teoreettisia esimerkkejä läpi hyveellisyydestä osana asiakastyötä. Käymme työyhteisön kanssa läpi työyhteisölle merkittäviä positiivisia asioita ja ominaisuuksia, joita hyvä ja elinvoimainen työyhteisö tuottaa. Lisäksi keskustelemme miten nämä asiat, joita hyvä ja elinvoimainen työyhteisö tuottaa, hyödynnytetään asiakastyössä.

Työyhteisöltä kysyin, mitä positiivisia asioita ja ominaisuuksia hyvä ja elinvoimainen työyhteisö tuottaa. Työyhteisöstä nousi esille sanoja ”avoimuutta”, ”rentoutta” ja ”keskustelu-yhteyttä”. Kerroin olevani juuri samaa mieltä työyhteisön kanssa, että avoimuuden, rentouden ja keskusteluyhteyden saavuttaminen työyhteisössä on tärkeä asia ja näiden tärkeiden asioiden avulla saamme muodostettua sitoutuneisuutta ja motivaatiota asiakastyöhön, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia asiakastyössä ihmisten kanssa.

Työyhteisön vuorovaikutuksen ollessa aktiivista korostetaan aktiivisuudella olevan suora vaikutus työn laatuun ja asiakastyön laatuun, innostava ja sitoutunut työyhteisö toimii työssään parhaalla mahdollisella tavalla, ja on valmis kehittämään asiakastyön laadukkuutta (Hakanen

2011, 132). Työyhteisön hyvinvointisuutta voidaan tietyllä tapaa mitata sillä, miten nuoret kokevat kuuluvansa yhteisöön ja miten heidän näkemyksiään otetaan huomioon. Tämä oli äärimmäisen tärkeä oivallus ja tämän oivaltaessa käsitin vasta toden teolla, että miten suuresti työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa myös asiakkaisiimme.

Hyvekulttuurin muodostumisessa työntekijät rakentavat hyveellistä kulttuuria tekemällä itse päätöksiä ja valitsemalla itse hyveet, joita työyhteisössä vaalitaan ja noudatetaan. Hyvässä ja elinvoimaisessa työyhteisössä päätöksenteko on koko työyhteisöä osallistuttavaa. Työntekijöiden osallistaminen päätöksien tekemiseen, lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota ja vuorovaikutuksellista keskustelua (Lindström & Leppänen 2002, 88,93). Hyveellisellä työyhteisöllä halutaan luoda työyhteisöön sitoutuneisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta.

Työyhteisö kuunteli tarkasti kertomaani ja yksi työyhteisön jäsenistä sanoikin kesken kertomukseni, että ”Olen kokenut tulevani enemmän kuulluksi ja myös olen kokenut saavani tehdä päätöksiä asiakastyössä, yhdessä työyhteisön kanssa keskustellen”. Kerroin tämän olevan loistava esimerkki siitä, että mitä toistot ja sovitut hyveet, joita vaalimme ovat nyt tuottaneet, eli konkreettisen positiivisen palautteen. Kerroin itse vuorovastaisesti työyhteisölle, että olen kokenut aistivani, että teillä on ollut tällä viikolla, kun olen ollut töissä niin jotenkin mukava ja tekevä ilmapiiri. Tietyt rutiinit, kuten huomaa hyve- hetki ovat ehkä tuottaneet jo tulosta siinä määrin, että työntekijä kertoi oma-aloitteellisesti kokevansa olevan tullut kuulluksi enemmän sekä kokevansa olevan saanut osallistua päätöksien tekemiseen. Näihin ajatuksiin päätin työpäiväni torstaina.

Perjantai

Tämän viikon viimeinen työpäivä. Mitään konkreettista en ollut suunnitellut tälle päivälle hyveisiin liittyen. Enemmän mietin tulevaa viikkoa ja hyverutiineja. Tarkemmin sanottuna olen suunnitellut opinnäytetyöni etenevän siten, että viikolla viisi (5), en enää käy työyhteisön kanssa mitään uusia teoreettista tai toiminnallisia asioita läpi. Tarkoitus on edetä jo sovitulla menetelmällä aina viikolle kymmenen (10), eli tämän opinnäytetyön viimeiselle viikolle.

Hyveet työyhteisössä, huomaa hyve- hetki ja hyveet osana asiakastyötä ovat päivittäisiä asioita, jotka lähtevät muodostamaan hyvekulttuurin olemassaoloa osana työyhteisön toimintaa. Mitään arvioitilomaketta en näiden asioiden arvioimiseksi käytä, lukuun ottamatta viikkoa kahdeksan (8), kun arvioimme hyveet uudelleen. Arviointi tapahtuu päivittäiskirjauksilla, joihin sisällytän havainnot ja oivallukset päivittäisistä työpäivistäni. Havainnot ja oivallukset, joita käytän päivittäiskirjauksissa ovat jollakin muotoa sidoksissa hyveisiin, hyvinvointiin, johtamiseen ja yhteisöllisyyteen, työn imuun sekä kulttuuriin.

Viikko 4, yhteenveto

Viikon aikana tarkoitukseni oli luoda tietoisuutta hyveellisestä toiminnasta osana asiakastyötä, jonka pohjalta työntekijät käyvät keskusteluja liittyen hyveisiin asiakastyössä. Tämä tavoite onnistui mielestäni kohtuullisesti. Kohtuullinen onnistuminen perustuu puutteelliseen aikaan työyhteisön kanssa, keskustelut olivat erittäinkin hyviä sisällöltään ja keskustelut olivat hyvin avoimia, joihin jokainen työntekijä osallistui. Toisaalta määrä ei korvaa tässä tapauksessa laatua. Omat tavoitteeni olivat turhan korkealla, sillä saavutimmehan sen mitä oikeastaan mitä halusinkin tältä viikolta liittyen hyveisiin osana asiakastyötä, eli keskustelua työyhteisön jäsenten välillä aiheesta. Keskustelut jäivät vain satunnaisiksi ja osittain nopeiksi. Toisaalta keskustelut olivat tavoitetta tukevia, joten ehkä uskallan sanoa, että tavoite onnistui.

Hyveet asiakastyössä oli tämän viikon pääaiheena mutta yllättäen tämän viikon aikana esiin nousi työn imu, jopa vahvemmin kuin asiakastyön hyveet. Tämä oli hyvä suuntaa antava merkki minulle työyhteisöltä, koska seuraavasta viikosta lähtien työn imu tulee olemaan teoreettisesti tärkein asia, johon kiinnitän huomiota hyvekulttuurin muodostamisen onnistumisen suhteen. Toistan itseäni, positiivinen palaute, rutiinit ja toistot ovat niitä asioita, joilla kulttuuria rakennetaan.

Välitöntä palautetta on tärkeää antaa hyvinvoinnin lisäämiseksi, mutta myös riittämättömyden tunteen ehkäisemiseksi. On tärkeää huomata päivän aikana tehtyjä työtehtäviä ja antaa niistä positiivinen palaute työntekijälle. Sen sijaan, että työntekijä lähtisi kotiin ja kokisi riittämättömyden tunnetta, kun ehti hoitaa kymmenestä tehtävästä vain yhdeksän (Hakanen 2011, 53). Tätä työntekijät tällä viikolla toteuttivat, antoivat positiivista palautetta toisilensa ja myös minulle ja minä heille. Positiivisia palautteita tuli työn imun seurauksena, ei suunnitellusti, kuten esimerkiksi huomaa hyve- hetkissä tulee.

Myös yhteisöllisyys ja tekemisen kulttuuri on kehittynyt työyhteisössä mielestäni. Yhteisöllisyyden kehitys on tullut esille työyhteisössä tiedon jakamisena. Työntekijät jakavat omia ajatuksiaan ja tietoja toisille työntekijöille. Tiedon avoimuus ja tiedon jakaminen työyhteisössä opettavat jo itsestään työyhteisöä (Ruohotie 2002, 69-70). Osallistaminen päätöksentekoon ja viestintään myös tukee työntekijöiden hyvinvointia (Laurila 2017 165-166). Osallistamisen päätöksen tekoon voi toteuttaa esimerkiksi osallistavan käytännön tai toiminnan avulla, tällainen osallistava toiminta on esimerkiksi huomaa hyve- hetki.

3.5 Viikko 5 - Hyverutiinit

Maanantai, lokakuu on alkanut ja pimeys sekä kosteus vääjäämättä ottavat pienen palasen positiivisesta mielestä, mutta kompensoidaan tätä vuosittaista tilannetta hyveprosessista saadulla energialla. Tänään työpäivän ohjelmaan sisältyy heti aamulla alkava henkilökunnanpalaveri osastoittain ja palaverin lisäksi henkilöstöllä on myös työhohjausta tiedossa. Tänään henkilökunnanpalaverissa oli normaalin rungon lisäksi myös lisättyä henkilökunnanpalaverin alkuun yhdysvaltalaisen professori Barbara Fredricksonin teorian mukainen ”rakenna ja

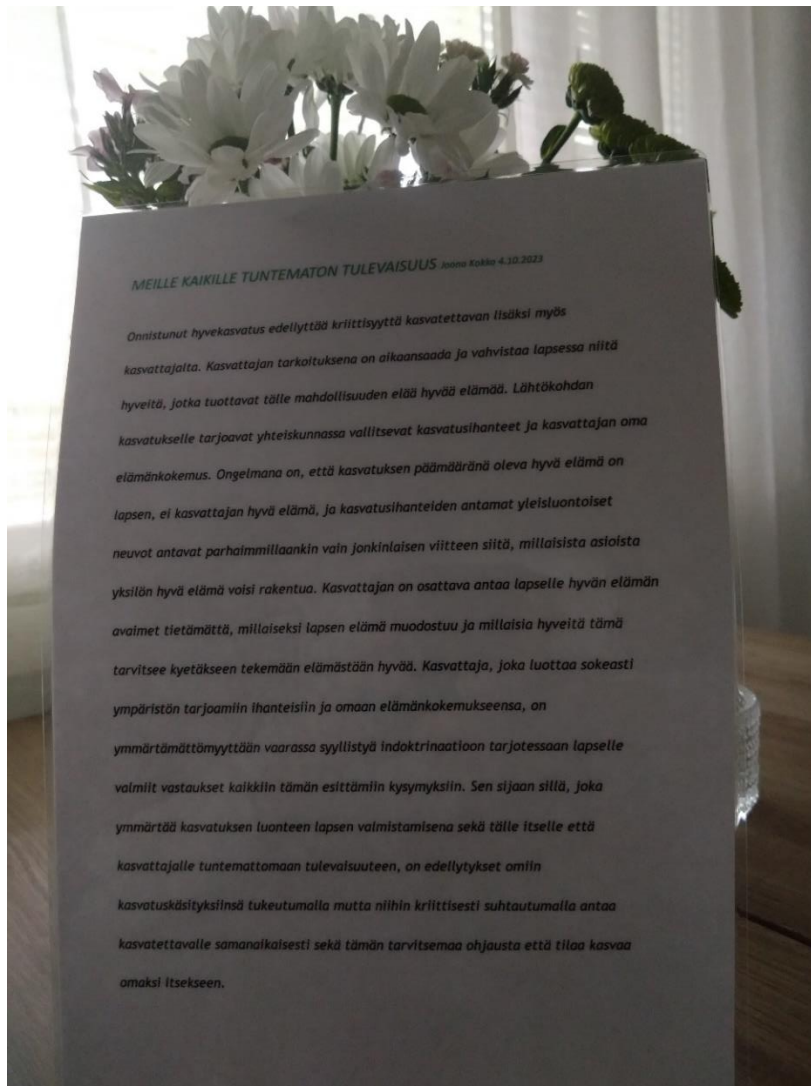
laajenna-teoria''- tehtävä. Tehtävän tarkoitus oli muistella, milloin viimeksi on kokenut positiivisia tunnetiloja ja kenen kanssa. Tunnetiloja, joita henkilöstö muisteli, oli ilon, kiitollisuuden, lempeyden, kiinnostuksen, toiveikkuuden, ylpeyden ja huvittuneisuuden tunnetiloja. Tehtävän vastaukset käytiin läpi koko yksikön kanssa, eli osastojen henkilökunta yhdistettiin tehtävän lopuksi, vastaukset jaettiin henkilökunnan kesken sattumanvaraisesti.

Henkilökunta kävi tunnetiloja kohta kohdalta läpi vuoroittain. Ilmapiiri oli positiivinen tunnetiloja luettaessa ja se, mikä itselläni tuli mieleen tässä hetkessä oli, että työyhteisön tunneketju on kehittynyt. Tunne- ja toimintaketjun rakenteita pystytään kehittämään ajattelemalla positiivisemmin ja suhtautumalla toisiin ihmisiin positiivisemmin (Leppänen & Rauhala 2012, 167, 182). Mietin heti nähdessäni koko työyhteisön puhuessa positiivisia asioita sekä ilmanpiirin ollessa positiivinen sitä, että työyhteisön tunne- ja toimintaketjun rakenteet ovat vahvistuneet. Tänäpäivänä emme pitäneet huomaa hyve- hetkeä raportin yhteydessä, koska tämän osuuden täytti Fredricksonin teoriaan perustava myönteisyystehtävä.

Tiistai

Tiistaina aamulla käsittelen laskut ja tarkistan sähköpostin. Aamupäivällä alkoi viikoittainen pohjoisen alueen johtoryhmä, johtoryhmässä oli asialistalla mainintana, että marraskuussa kohti elinvoimaisia työyhteisöjä projekti jatkuu Harri Kankareen johdolla.

Itse pohdiskelin lukemaani kirjallisuutta tämän opinnäytetyön aikana, pohdintani liittyi paljon hyveiden olevan yksilöllisiä ja ylipäättänsä hyvän elämän määritelmän sisältävän jokaiselle meille eri asioita osittain. Pääasia on, että jokainen saa itse toteuttaa niitä asioita, joista tulee onnelliseksi tässä elämässä. Halusin saada tämän ajatukseni työyhteisölle esille ilman, että alan tämän asian suhteen pitämään teoreettisia keskusteluja. Mieleeni juolahtikin, että yksinkertaistan jälleen asian ja laminoin ajatukseni paperille nähtäväksi.



Kuva 5: MEILLE KAIKILLE TUNTEMATON TULEVAISUUS (Kylliäinen 2021,187).

Kuva ajautui kaiken keskellä vahingossa kotiini repussa, mutta kuva ja kuvan teksti on tarkoitus siirtää työyhteisön nähtäville. Muutamalle työntekijälle ja työparilleni, eli toiselle vastaavalle ohjaajalle näytinkin kuvaa ja sen tekstiä. Toisen vastaavan ohjaajan näkemys tekstisisällön kasvatuserityksistä oli hänen oman kasvatuserityksensä näköinen.

Kaiken tämän takana oli siis viestittää työyhteisölle, että kasvatustyössämmekin työskentelemme yksilöiden kanssa ja heillä jokaisella on omanlaisensa hyveet ja hyveellistä elämää tukevat mieltymykset, joille kasvattajan roolissa täytyy antaa tilaa toteutua kasvatettavan elämässä.

Keskiviikko

Aamu oli hyvin perinteinen, asiakkaat heräteltiin kouluun ja tämän jälkeen päivittäiskirjauksien lukeminen on työpäivän seuraava asia, jota lähden tekemään. Työpäivän aikana ei

tapahtunut mitään ihmeellistä mutta se, mihin itse kiinnitin huomiota oli oma käyttäytymiseni, oikeastaan tarkemmin ajateltuani käyttäytymiseni asiakkaita kohtaan. Huomasin toiminnassani asiakkaita kohtaan selvän muutoksen, jonka täytyy olla osittain hyveprosessin aikana opittu hyveellinen tapa toimia. Eli huomasin toivottavani asiakkaille mukavaa koulupäivää poikkeuksetta aina, kun asiakkaat lähtivät kouluun. En ennen ollut poikkeuksetta toivottanut mukavaa koulupäivää aiemmin, ennen se oli satunnaista, näin uskoisin, kun muistelen asiaa.

Oivalsin, että todistin itselleni konkreettisesti hyvekultuurin hyveellisyyden ohjaajan toimintaani myös asiakastyössä hyvekeskeisesti, aivan mahtava konkreettinen todiste siitä, että hyvekultuurin virtaus ulottuu myös ympärillämme oleviin ihmisiin. Tämä konkreettinen onnistuminen hyveiden vaikuttavuudesta myös asiakastyöhön sai minut erittäin innostuneeksi ja muistan, tätä kirjoittaessani nyt, että miten hyvällä mielellä olin koko loppupäivän töissä. Päivittäisraportin aikana halusin kertoa oivallukseni työyhteisölle, en pelkästään oman osastoni työntekijöille vaan kävin myös osasto 1:sen puolelle kertomassa oivalluksestani, olin niin tyytyväinen, kun olin toiminut asiakkaitten kanssa hyveellisesti työn imussa, eli tiedostamatta. Työn imu siirtyy ympärille oleviin ihmisiin, varsinkin kun työskentelee tiimissä tai parin kanssa, joiden välillä on paljon vuorovaikutuksellisia hetkiä (Hakanen 2011, 133). Eli Hakasen teorian mukaan myös työyhteisöllä on tässä oivalluksessani ja tavassani toimia asiakkaiden kanssa osuutensa. Päätin, että teen tästä hyveketjusta kuvan havainnollistamaan selkeämmin, mitä oikeastaan tapahtui.

Torstai

Torstaina työpäivän ohjelmaan kuului työnohjausta muun arkisten työtehtävien lisäksi. Kokosin eiliset ajatukseni ”hyveketjuksi”, alla olevaan kuvaan.



HYVEKETJU

- Työyhteisön vuorovaikutuksellisuus
- Yksilön työn imun lisääntyminen
- Hyveellisen toiminnan aktivoituminen
- Hyveellisyyden virtaus asiakastyöhön
- Asiakastyön laadukkuuden kehittyminen
- Parempi näkymä lasten- ja nuorten tulevaisuudelle

Kuva 6: Hyveketju- teoriaa.

Työpäivä eteni nopeasti siihen pisteeseen, että minulla alkoi työnohjaus. Alkava työnohjaus oli historiallinen, sillä tavoin, että työnohjaus pidettiin minun ja yksikön toisen vastaavan ohjaajan välillä, eli olimme työparina ensimmäistä kertaa työnohjauksessa.

Työnohjauksen jälkeen minulle soitti Harri Kankare, Harrilla oli pyyntö minulle. Harri pyysi voisinko tehdä tästä opinnäytetyöstä noin kolme tai neljä- minuuttia kestävän videon, kerroin Harrille pyynnön onnistuvan. Torstai olikin hyvin seesteinen työpäivä, kaikki sujui kuin omalla painollaan.

Perjantai

Viikon viimeinen työpäivä, päiväohjelmassa on luvassa opinnäytetyöopettajan kanssa tapaaminen ja tämän jälkeen asiakaspalaveri. Aamulla koko osasto 2:n henkilökunta oli työvuorossa ja luin asiakkaiden kuukausikoosteita, jolloin osasto 2:n työntekijä sanoi, että ”tuntuu kyllä mukavalle, kun autat koosteiden tekemisissä”. Koosteiden tarkastukset kuuluvat rutiininomaisiin tehtäviin työnkuvassani mutta päätin antaa vastapalautetta työntekijälle ja samalla koko työyhteisölle, joka toimistossa oli paikalla.

Kerroin ajatuksissani tunteneeni, että teidän työne imu on tarttunut selvästikin minuun ja olen jo pitkään arvostanut tekemäänne työtä. Kerroin, että olen lukenut Hakasen (2011) työn imuun liittyvää kirjallisuutta, josta mieleeni jäi erityisesti lause ”Työn imua kokevat pystyvät tartuttamaan työn imua myös muihin ja silloin koko yhteisön tai tiimin suoritus voi parantua”(Hakanen 2011, 42). En muistakaan milloin näin suoraa positiivista palautetta olisin

saanut suoraan henkilökunnalta. Tämä oli taas loistava esimerkki, miten hyveet ovat sitoneet meitä jo tietyllä tavalla yhteen ja vuorovaikutus on enemmän läsnä. Mikä mielestäni on tässä tärkeintä on se, että uskallamme antaa positiivista palautetta ja palautteen antaminen tulee hyvinvoivan työyhteisön ansiosta, eikä tavan tai toisen hyvälle tuulelle saamisen vuoksi vaan koska hyveellinen ilmapiiri ohjaa toimintaamme.

Jotta en sokeutuisi täysin sille ajatukselle, että hyveellisyys on vain ja ainoastaan työyhteisössä läsnä on tärkeää tiedostaa, että myös rakentavan palautteen antaminen kuuluu osaksi työnkuvaani. Onneksemme rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen toimii positiivisena asiana työntekijöiden kehityksessä ja koko työyhteisön suorituskykyä parantavalla tavalla työyhteisössä, jossa vallitsee hyvä ja eloisa työilmapiiri (Berlin 2008, 157-158).

Työpäivä eteni vauhdikkaasti ja suunnittelin Kankareen pyytämän videon sisältöä ja tein muutamia tallenteita videosta. Pian kello oli sen verran, että sovittu tapaaminen opinnäytetyöopettajan kanssa alkoi. Opinnäytetyöopettajan kanssa mietimme opinnäytetyön rakennetta ja muutamia täsmentäviä kohtia, joita opinnäytetyöhön olisi järkevää lisätä. Tapaaminen sujui hyvin ja sain tarvittavia vahvistuksia ajatuksilleni, mitä olin miettinyt kysyväni tapaamisella.

Työpäivä päättyi asiakaspalaveriin, asiakaspalaveri meni hyvin ja lähdimme käytännössä koko osasto 2:n työyhteisön kanssa ajelemaan takaisin kohti yksikköä asiakaspalaverista, asiakas jäi palaverista kotiharjoitteluun. Ajomatka takaisin yksikköön sujui hyvin ja ajomatka oli itseasiassa varmastikin yhteisin hetkemme nykyisen työyhteisön kanssa, jonka olemme viettäneet. Ajomatalla keskustelimme poikkeuksetta työn ulkopuolisista asioista, ja keskustelut olivat hyvin humoristisia ja vapaamuotoisia.

Viikko 5, yhteenveto

Viikko viisi (5), oli tietynlainen välietappi itselleni, kun tiesin jo aiemmin viikosta viidestä eteenpäin keskittyväni enemmän jo sovittuihin menetelmiin ja työyhteisön valitsemien hyveiden noudattamiseen. Tämä ei poista hyvejohtajuuden keskeisimpiä tehtäviä, eli hyveiden toteutumista työyhteisössä toimimalla itse esimerkillisesti, sekä ylläpitämällä hyveellistä toimintaa ottamalla hyveet esille keskusteluissa ja työyhteisön toiminnassa. Tästä viikosta eteenpäin roolini on siis ylläpitää hyvää ja hyveellistä toimintaa jo valmiiden varsinaisten menetelmien ollessa käytössämme työyhteisössä. Ilman varsinaista suunnitelmaa tämä kuitenkin olisi hankalaa ja vähän hutiloiden tehtyä, joten otan tuekseni tukemaan työyhteisön hyveellistä toimintaa Jari Hakasen (2011) tekemästä teoksesta Työn imu, joka käsittelee juuri niitä näkökulmia, joiden avulla hyvekulttuuria voidaan rakentaa ja tulevaisuudessa ylläpitää.

Työn imu käsitteenä on vaikea määritellä tarkasti, mutta sen voin sanoa, että ei ole saman tekevää, miten hyvinvointiamme vaalitaan työelämässä. Vietämmehän lähes puolet hereillä olemisen ajasta työssä. Hakasen mukaan hyvinvointia työelämässä voidaan lähteä tukemaan

niistä työn voimavaroista, joilla ei minimoida onnettomaksi tulemisen tunnetta työssä vaan niistä työn voimavaroista, joilla työntekijät tulevat aidosti onnelliseksi (Hakanen 2011, 20). Nämä voimavarat ovat olemassa työyhteisössämme, eli hyveet, jotka työyhteisö on jo valinnut. Miellän itse työn voimavaran käsitteenä tässä tapauksessa olevan yhtä kuin hyveet, joita vaalimme työyhteisössä. Työn voimavarat tunnetaan myös usein sanoina ”palkitsevuus, monipuolisuus, joustavuus” ja niin edelleen, nämä ovat mielestäni kliseitä ja eivät anna työntekijöille riittävän selkeää kuvaa siitä, millä tavoin nämä edellä mainitut voimavarat ovat käytössä työyhteisössä.

Nostan kaksi selkeää asiaa tai kokonaisuutta esille viikosta viisi (5), jotka nousivat esille. Ensimmäisenä työyhteisössä annettiin tällä viikolla positiivista palautetta, niin henkilöstön välillä, kuin myös minulle ja minä henkilöstölle. Hyveprosessilla on tässä asiassa osuutensa ja myös huomaa hyve- hetken toistettavuus on mahdollisesti tuottanut positiivisen palautteen antamisen virtausta jo myös huomaa hyve- hetken ulkopuolellekin. Toisena asiana nostan esille hyveellisen toiminnan työyhteisössä siirtyvän myös asiakastyöhön tällä viikolla. Viittaan tällä tämän opinnäytetyön sivuun 40, jossa käyn läpi omaa kokemustani siitä, miten hyveellinen toiminta on ohjannut toimimaan hyveellisesti asiakastyössä.

Nämä ovat hyvää suuntaa antavia esimerkkejä ja havaintoja, miten hyveprosessi on konkreettisesti muuttanut jo toimintaamme hiukan. Tässä vaiheessa korostuu hyvejohtajuuden merkitys, kun olemme edenneet hiukan prosessissa, on äärimmäisen tärkeää, että hyvejohtajuuden avulla ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti hyveellistä toimintaa. Prosessin ylläpitämistä ja kehittämistä motivoi työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. Lisäksi myös ymmärrys siitä, että hyvekulttuurin muodostuessa myönteisyys työyhteisön sisällä ei noin vain katoa vaan positiivisella ilmapiirillä on myönteisiä seuraamuksia vielä jopa vuosienkin kuluttua (Hakanen 2011, 41).

3.6 Viikko 6 - Hyverutiinit

Maanantai 9.10, luvassa on viikkopalaveri henkilökunnalle, johon oli suunniteltu myös hyve-hetki. Hyve- hetken oli tarkoitus olla koko yksikön henkilökunnalle, mitään varsinaista ohjeistusta emme saaneet hyve- hetken toteuttamiseen. Tarkoituksena oli antaa positiivista palautetta yksikön henkilökunnalle hyvin hoidetuista työtehtävistä, kun asiakasprofiili on muuttanut hetkessä hyvin työllistäväksi henkilöstölle. Tarjouduin aiemmin, että voimme yhdessä koko yksikön esihenkilöryhmän kanssa katsoa hyvekulttuurin muodostamiseen tarvittavia menetelmiä ja teoreettisia lähestymistapoja. Sain kuitenkin kieltävän vastauksen, koska hyveiden vakiinnuttamisen katsottiin vievän liikaa aikaa muilta työtehtäviltä ja täten kuormittavan jo valmiiksi kuormittavaa tilannetta.

Tähän vastasin, että hyveellisyyden ja työn imun keskeisin tarkoitus on keventää työnkuormaa. Itseasiassa tutkimuksen, kuten työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa on tutkittu kuormittavien tilanteiden vain lisäävän työn imua ja vahvistavan työyhteisön voimavaroja

(Hakanen 2011, 104.) Tutkimuksessa korostetaan työn imun ja voimavarojen olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa, mitä enemmän työssä on kuormittavia tekijöitä ja haasteita. Perusteluitani huolimatta en saanut mahdollisuutta päästä tukemaan hyvekulttuurin muodostamista koko yksikköön, vaan keskittymiseni on edelleen tiukasti osasto 2:n hyvekulttuurin muodostamisessa.

Tiistai

Viikko kuusi on osaltani lyhyt työn merkeissä, olen lähdössä 12.10 Kreikkaan, Kreetan saaristolle. Kreikka on sijainniltaan loistava mahdollisuus päästä näkemään tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen käsitteitä paikan päällä. Onhan hyveet ja hyveellinen kasvatustieteiden lähtöisin antiikin Kreikan ajoilta, mielenkiinnolla tulen siis seuraamaan onko hyveellisyys vielä käsitteenä läsnä kreikkalaisten kulttuurissa. Työpäivä sujuu varsin rauhallisesti ja mitään erikoista ei tapahtunut työpäivän aikana, ei varsinaista raportoitavaa tiistain työpäivästä.

13-15.10 Hyveellisyyden lähteillä Kreikassa. Tämän opinnäytetyön viikon kuusi (6) lopun tulen kertomaan havainnoistani hyveellisyydestä olemalla hyveellisyyden lähtöjuurilla Kreikassa.

Ensimmäinen aamuni 13.10 Kreikassa alkaa kuten se olisi alkanut kotonakin, herään, juon kahvit, käyn suihkussa, syön aamupalan ja pesen hampaat. Päivällä vietän aikaa kävelemällä Kreetan saaristolla, Agia Marinassa. Paikalliset, tai ainakin minun olettamukseni mukaan paikalliset ihmiset olivat hyvin kohteliaita, tervehtivät ja toivottivat hyvää päivää. Tämä ei kuitenkaan saa ajatuksiani käymään kierroksilla ja uskomaan kreikkalaisten hyveellisyyteen, sillä kuuluuhan turisteja tervehtiä ja toivottaa hyvää päivää, varsinkin kun tervehtijät olivat valtaosin turistitavaran myyjiä.

Palasin hotellille ja yllätyksekseni hotellihuoneessani oli käynyt kaiken päättelykykyyni mukaan siivoaja. Huonepalvelu ei sinänsä tässä ollut se yllätyksellinen osuus vaan se, että ihmettelin missä tavarani ovat ja tiskitkin olivat kadonneet itsestään. Pienen tarkastelun jälkeen aloin hahmottamaan, missä tavarani olivat ja tavarat olivat kuin olivatkin kaikki tallessa. Kenkäni oli eritelty toisistaan. Lenkkarit omassa paikassaan ja sandaalit tai muut vastaavat kenkät olivat omassa paikassaan, lisäksi hätäisesti jättämäni puuro, joka oli jäänyt liedelle oli siirretty jääkaappiin. Tämän lisäksi muutamat astiat olivat myös tiskattu ja laitettu puhtaana kaappiin. Tämä oli ensimmäinen hetki, jolloin tunsin, että hyveellisyys on lähelläni. Haluan korostaa lukijoille, että tiedostan hyvän huonepalvelun olevan myös yritystoiminnan kannalta oleellinen asia mutta nämä hyveelliset teot olivat kuitenkin tapahtuneet. Haluan vielä lisäksi korostaa, että hyvekulttuurin rakentuminen ja sen vakiinnuttaminen on mahdollista silloin, kun hyveet ovat yhteisöstä lähtöisin eikä kenenkään vaatimia tai määräämiä (Kylliäinen 2021, 196).

Seuraavana päivänä lauantaina aioin suunnata Agia Marinasta Haniaan, jossa kreikkalaisen kulttuurin pitäisi olla nähtävissä, mutta onko kreikkainen kulttuuri vielä myös koettavissa, sitä lähdin selvittämään Haniaan.

Haniaan päästyäni pystyn vakuuttamaan tätä tekstiä kirjoittaessani, että ero Kreetan saaren muihin kaupunkeihin tai kyliin on valtaisa, ainakin ulkoisesti. Vanhat rakennukset ovat uskomattoman kauniita ja kapeat kujat muistuttavat Venetsiaa. Tovin Haniassa kierreltyäni päätän mennä syömään meren rannassa sijaitsevaan ravintolaan. Tilaustani odotellessa vanhempi nainen ulkoilutti koiraansa meren rannan mukulakivillä, nainen kompastui mukulakiveen ja kaatui kivetykselle vähintään kipeän näköisesti. Välittömästi ravintolassa istuneet vanhemmat miehet lähtivät kaatuneen vanhemman naisen luokse ja nostivat hänet ylös ja tässä vaiheessa ravintolasta jo säntäsi kaksi nuorta miestyöntekijää taluttamaan vanhemman naisen ravintolaan istumaan. Lähes välittömästi sen jälkeen, kun vanhempi nainen oli istunut ravintolan penkille, tuotiin vanhemmalle naiselle ravintolan nuoren miestyöntekijän toimesta pullollinen vettä ja samalla nuorempi miestyöntekijä putsasi pumpuliharsolla naisen haavaumaa kyynärvarresta. Nuorempi miestyöntekijä jäi vielä istumaan vanhemman naisen luokse arvioni mukaan 20- minuutiksi.

Tilannettani seurattessani ravintolassa oli myös vanhempi mies, joka kävi katsomassa tilannetta muutaman kerran. Tilanteen ollessa ohi ja vanhemman naisen lähdettyä onneksi omin jaloin, kävi vanhempi mies keskustelua nuoremman miehen kanssa. Keskustelu tapahtui miehen käden ollessa nuoremman miehen hartialla. Keskustelua käytiin mielestäni tästä vanhemman naisen kaatumisesta ja sen jälkeisistä asioista, joita tapahtui. Kreikan kieltä en käytännössä sanakaan ymmärrä, mutta eleistä päätellen, joko tämä vanhempi mies oli nuoremman miehen isä tai ravintolan omistaja, joka antoi positiivista palautetta hyvin hoidetusta tilanteesta.

Tämä tilanne, miten se hoidettiin, sai minut hyvin iloiseksi vanhemman naisen puolesta, tunsin hyveellisyyden olevan aivan käsin kosketeltavissa. Havahduin, miten nopeasti tunnetilani muuttui ja olin valmis toimimaan emotionaalisesti hyveellisesti. Muistutuksena, hyveet eivät ole tunteita vaan luonteenpiirteitä (Kylliäinen 2021, 50). Emotionaalisesti tasapainoinen ihminen pystyy asettamaan omat tarpeensa sivuun ja keskittymään muiden tarpeisiin omien tarpeiden sijasta (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 133,135)

Tapahtunut tilanne oli loistava konkreettinen esimerkki siitä, että hyveellinen toiminta edesauttaa toimimaan emotionaalisesti tasapainoisia ympärillä olevia ihmisiä hyveellisesti. Voidaan siis miettiä, miten suuri vaikutus hyvejohtajuudella ja esimerkin näyttämällä on hyvekulttuurin muodostumisessa, vastauksena uskallan sanoa, että hyvin suuri.

Sunnuntain vietin kokonaan hotellilla, hotellihuoneeni parvekkeelta näki hotellin piha-alueen aukion kokonaisuudessaan, aukiolla oli uima-altaat ja ruoka sekä juomapisteeet, joten piha-alueen aukiolla oli käytännössä kaikki hotellin asiakkaat ja myös työntekijät. Parvekkeelta

olikin loistava mahdollisuus tarkkailla kreikkalaisten työntekijöiden työkulttuuria. Ensimmäisenä huomiona sunnuntaina tein kreikkalaisten työkulttuurista sen, että jokainen teki aktiivisesti töitä. Muutaman kerran työntekijät keskenään puhuivat äänekkäästi toisillensa, minulle nämä tilanteet näyttäytyivät palautteen antamiselta käyttämällä voimakasta äänenpainoa. Mutta aina tällaisten tilanteiden jälkeen työntekijät olivat hyvin iloisia ja hekin, jotka olivat äänekkästä keskustelua käyneet olivat iloisia ja sosiaalisia toisillensa. Pohdin asiaa ja olen lähes varma, että työyhteisö on hyvinvoiva ja tällöin palautetta voidaan antaa ilman, että se vaikuttaisi negatiivisesti työntekoon. Lisäksi vuorovaikutus jo itsessään antaa yksilölle mahdollisuuden vahvistaa itsetuntemustaan käytöksestään ja asenteestaan (Aho & Laine 2004, 49).

Vastapainona näin muutaman tilanteen, jossa suomalaiselle asiakkaalle annettiin palautetta kreikkalaisen työntekijän toimesta ja mielestäni jokaisessa tilanteessa suomalainen asiakas koki tilanteen negatiivisena ja epäreiluna. Esimerkkinä suomalainen asiakas osti kupin kahvia ja tuli hetken kuluttua kysymään saisiko maitoa kahviin. Kreikkalainen työntekijä sanoi korostetulla äänenpainolla, että et sanonut tilatessasi kahvia, että haluat myös maitoa kahviisi, jatkossa tilauksen yhteydessä kerrot, jos haluat maitoa tai sokeria kahviisi. Uskon vahvasti, että kreikkalainen työntekijä ei halunnut missään nimessä loukata suomalaista asiakasta, vaan toimi hänelle itsellensä luontaisella tavalla tilanteessa, jossa palautteen antaminen oli aiheellista.

Myös keskustelu oli aktiivista työntekijöiden kesken ja lähes poikkeuksetta joku työntekijöistä oli äänessä, keskustelut vaikuttivat olevan harmittomia, enimmäkseen hauskoja sosiaalisia hetkiä. Se mikä oli mielestäni keskusteluissa huomion arvoista, oli työntekijöiden työntekeminen keskustelujen aikana. Työntekijät eivät kokoontuneet istumaan tai seisomaan rinkiin ja keskustelemaan vaan työntekijät tekivät jatkuvasti töitä ja joskus keskusteluissa välimatkat kasvoivat lähemmäs 10- metrin mittaisiksi. Tässä kohtaa väistämättä mieleeni tuli, että suomalaiset ottavat metrin eron keskustelukumppanista tarkoituksenaan saada keskustelu päätökseen.

Viikko 6, yhteenveto

Viikosta kuusi (6) nostan esille hyveellisen toiminnan ja tekojen sekä hyvinvoivan yhteisön vaikuttavuuden tärkeyden ympäristöön. Hyveellisen toiminnan on tutkittu edistävän vuorovaikutuksellisia taitoja sosiaalisissa tilanteissa ja tällöin tasapainoisten ihmissuhteiden luominen on mahdollista. Tasapainoisten ihmissuhteiden muodostuessa vältytään konflikteilta ja epäinhimillisiltä teoilta. Hyveellisellä toiminnalla pyrimme parhaamme mukaan vastamaan ympäristön vallitseviin tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla (Kylliäinen 2021, 167). Hyveellisen toiminnan johtamisen toteutumisella on siis suuri merkitys, että hyveellinen toiminta pääse vaikuttamaan yksilö, sekä ryhmätasolla. Esimerkkinä sosiaalisen oppimisen teoriaa hyödyntäen, hyvejohtajuudella halutaan saada muut myös mukaan toiminaan hyveellisesti ja toimimalla itse esimerkillisesti on ympärillä olevilla ihmisillä matalampi kynnys toimia myös

hyveellisesti (Aaltio 2008, 172-173). Esimerkillinen johtaminen on rinnastettavissa hyveellisen toiminnan johtamiseen, tärkeintä on, että toimit hyveiden mukaisesti ja osoitat olevasi aktiivinen muutoksien aikana (Viitala 2004, 190).

Esimerkillisen toiminnan kautta saadaan siis yksilötasolla lisää hyveellisen toiminnan toteuttajia, jotka muodostavat kokonaisen ryhmän. Hyveellinen toiminta lisää myös yksilötasolla onnellisuuden ja hyvinvoinnin tunnetta. Hyveellisen toiminnan on tutkittu lisäävän mielihyvän aktiivisuutta aivoissa ja vapauttavan mielihyvää, sekä kehittävän stressinhallinnan taitoja (Jaakson & Jaakkola 2017, 8-10).

Näkemäni konkreettisten tilanteiden perusteella, joita näin itselleni vieraassa ympäristössä, uskon vahvasti esimerkillisyyden ja esimerkillisen käytöksen ja toiminnan olevan tärkeä avain hyvekultuurin muodostamisessa. Näkemykseni tueksi hyveellisyyteen ja hyvinvointiin liittyvissä kirjallisuuksissa nostetaan toistuvasti esille yksilötason toiminnan merkitystä ryhmäytymisen ja yhteisöjen muodostamisen onnistumiseksi (Kylliäinen 2021, 125). Korostankin hyvejohtajuudessa olevan tärkeää tiedostaa oman esimerkillisen toiminnan olevan avainasemassa prosessin alkuvaiheessa, kun hyveitä aletaan vakiinnuttamaan osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Näihin ajatuksiin päätän viikon kuusi (6).

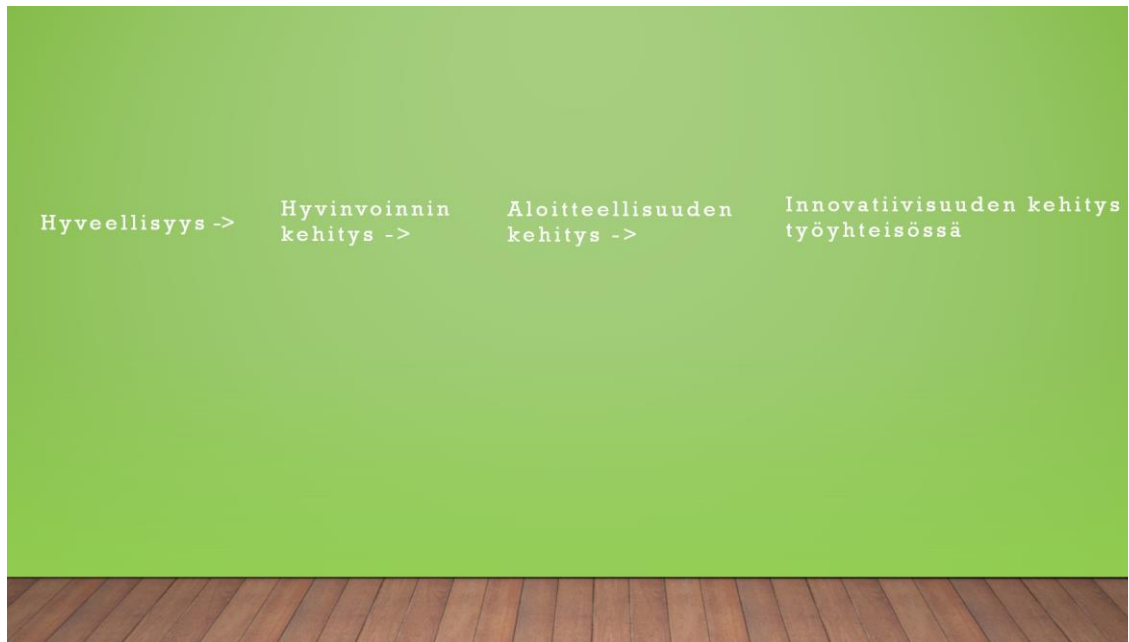
3.7 Viikko 7 - Hyverutiinit

Maanantai

Viikko seitsemän (7), loma on ohitse ja paluu töihin alkaa tänään maanantaina. Yksikköön päästyäni, jouduin itse hakemaan paikkaani hetken, oloni oli jotenkin poissaoleva. Päivän edetessä tunsin pääseväni pikkuhiljaa takaisin kiinni työtilaan, ja olo jotenkin kirkastui yhtäkkiä kesken työpäivän. Normaaliin tapaan kävin läpi asiakkaiden kirjauksia, sekä kuulin työyhteisöltä raportin työasioista, joita oli tapahtunut sillä välin, kun olin lomalla.

Myös asioista, jotka vaativat perustellusti asiaan puuttumista tai asiaan uudelleen tarkastelua esihenkilöstön toimesta, olivat yllättävänkin paljon keskustelun aiheina. Tästä voisi päätellä, että työyhteisöllä on haastavaa töissä ja kuormittavuus on suurta. Itse kuitenkin tulkitsin, että olemme saavuttaneet tietynlaisen pisteen työnimussa, jolloin asioista ollaan valmiita keskustelemaan avoimesti. Henkilökunnan pääseminen tähän pisteeseen työnimussa on helpompaa, kun myös esihenkilöllä on innostusta, uteliaisuutta ja halua tehdä asioita uudella tavalla sekä oppimalla uutta (Hakanen 2011, 80).

Hyvinvoivassa työyhteisössä taas motivaatio oppia uutta, kokeilla uusia asioita, kyky olla luova ja innostua työstä on myönteistä ja luontevaa (Hakanen 2011, 103-104). Tästä voidaan tehdä päätelmä, että hyveet toimivat hyvinvoinnin nostattajana ja hyvinvointisuus lisää aloitteellisuutta, joka taas lisää työyhteisön innovatiivisuutta.



Kuva 7: Hyveellisyys muodostuu innovatiivisuudeksi työyhteisössä.

Tiistai

Tiistaina tavanomaiset rutiinit ja palaverit eivät täytä heti aamua, koska syysloman takia moni esihenkilö on lomalla. Tiistaina työpäivän lähestyessä iltapäivää, alkaa työyhteisö puhumaan hyveistä ja hyveellisistä teoista. Työyhteisössä kerrottiin esimerkiksi, miten työpäivästä kiittämisestä on tullut rutiininomainen tapa. Yksi työntekijä kertoi, että häneltä oli unohtunut kiittää työyhteisöä työpäivästä työvuoron loputtua ja se oli jäänyt vaivaamaan hänen mieltään. Tämä on hyvä merkki toistojen aikaansaamasta rutiinista, ja rutiinit ovat yksi osa kulttuurin muodostumisesta. Kiittäminen työpäivästä ei itsessään ole yksittäisenä asiana suuri asia, mutta sen tullessa rutiiniomaiseksi voimme puhua jo arkisesta huomaavaisuudesta ja ystävällisyydestä, jotka ovat jo merkittäviä voimavaroja työyhteisön hyvinvoinnissa (Hakaniemi 2011, 59).

Työyhteisö osallistui keskusteluun ja osa työyhteisön jäsenistä kertoivatkin, että heidän mielestäänkin on kyllä mukavampi lähteä töistä kotiin kiittämällä työpäivästä tai saamalla kiitokset itse työyhteisön jäseneltä, sen sijaan, että kotiin lähdetäisiin työvuoron loputtua sanomatta juuri mitään. Keskustelu, joka työyhteisön kanssa käytiin, oli hyvin positiivinen ja positiivisista asioista ja toiminnasta puhuminen vahvistaa työyhteisön luottamusta, avoimuutta, yhteistyötä ja hyvinvointia (Seppänen 2021, 276-278). Positiivisen keskustelu siis vahvistaa hyvinkin laaja-alaisesti toivottuja osa-alueita työyhteisössä, jotka taas tukevat työyhteisön kestävyttä.

Keskiviikko

Työpäivä alkoi työpäivän suunnittelulla, työpäivä sisälsi muutaman tavanomaisesta poikkeavan työtehtävän, johon oli syytä valmistautua huolellisesti. Työtehtävä oli luonteeltaan sellainen, että suunnittelin työtehtävän toteuttamistapaa yhdessä yksikön toisen vastaavan ohjaajan kanssa. Suunnittelu ja asioista sopiminen oli hyvin luontevaa ja ajatuksemme yhtenäisiä siitä, miten tilanne olisi järkevintä hoitaa turvallisuutta ajatellen.

Toiselle vastaavalla ohjaajalla on pitkä kokemus lastensuojelusta ja esihenkilötyöstä, joka näkyy työtä koskevassa päätöksenteossa. Koen myös itse olemaan kykeneväinen tekemään päätöksiä. Päätöksentekoa olisi tärkeää johtaa myös työntekijöiden päätettäväksi, koska päätöksenteot vahvistavat omaa vastuunottamisen kykyä ja halua kehittää omaa työnkuvaansa (Hakanen 2011, 79). Tämä asia on olennaista tiedostaa, koska hyveet osana työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria muodostaa työyhteisö. Työyhteisöllä pitää olla päätäntävaltaa päättää hyveet, joita työyhteisöön valitaan ja kehitetään, tämä on puhdasta päätöksentekemistä työyhteisön toimesta, joka taas tukee vastuunottamisen kykyä ja halua kehittää omaa työnkuvaansa (Hakanen 2011, 80).

Mielessäni mietin, että myös haastavissa tilanteissa asioiden selkeys ja ennakointi ovat itseleni todella tärkeitä asioita ja nämä asiat luovat työntekemiseen tietynlaista tarmokkuutta, koska tiedän mitä ja miten tilanteessa tulee toimia. Toisin sanoen epävarmuus syö tarmokkuutta työn tekemisestä. On tutkittu, että epävarmuus käsitteenä ymmärretään vasta, kun se liitetään tiettyyn asian suhteeseen, ajallisesti ja paikallisesti, jossa epävarmuutta koetaan (Juuti & Luoma 2009, 122). Tiedämme, että hyvinvoivassa työyhteisössä viestintä on avointa ja oikea-aikaista, jonka avulla taas työnkuva ja hoidettavat tehtävät ovat selkeämpiä. Selkeys työssä taas lisää viihtyvyyttä, joka lisää työn imua, eli tarmokkuutta (Hakala 2011, 38).

Torstai (Osasto 1:lla)

Työpäivä sisälsi suunnitellusti enemmän kiinteistön huoltoon ja turvallisuuteen liittyviä työtehtäviä, syysloman takia asiakkaitakaan ei juuri ollut yksikössä paikalla. Päivä kului hyvinkin nopeasti ja kiinteistössä tehtiin huoltoa lämmitysjärjestelmään ja portaikot päällystettiin rengasmatoilla, joiden tarkoitus on lisätä pitoa liukkaisiin portaisiin.

Yksikössä vallitsi rauhallinen ilmapiiri ja työpäiväni loppupuolella yksi työntekijöistä kertoi, että on jotenkin ollut raskasta nyt töissä. Tämän työntekijän avatessa keskustelun osallistui keskusteluun moni muukin työntekijä, olimme siis toimistotiloissa, jossa paikalla oli minun lisäksi neljä työntekijää. Muutkin työntekijät totesivat, että työssäjaksaminen on ollut kokeuksella. Kuuntelin mielenkiinnolla, mitä työntekijät halusivat kertoa. Lopulta kysyin työntekijöiltä, mistä he ajattelevat johtuvan työssäjaksamisen tason laskeneen. Työntekijät kertoivat, että ovat kokeneet tehneensä paljon töitä, joka on aiheuttanut väsymystä. Toisaalta väsyttävämpi tekijä oli työntekijöiden mielestä se, että he eivät ole keskustelleet väsymyksestä ja suuresta tehdystä työmäärästä, jota ovat kokeneet tehneet kuluvan lähijakson aikana.

Perjantai (Osasto 1:lla)

Tänään päätin, että palaan eiliseen työntekijöiden keskusteluun työntekijöiden kanssa, jotka olivat eilen paikalla. Eilen aika kävi vähiin ja katsoin parhaaksi, että en ala keskustelemaan asiasta sen enempää, vaan katsoin parhaaksi tavaksi olla vain kuuntelevana osapuolena tilanteessa.

Iltapäivällä työntekijät olivat kokoontuneet toimistoon, sama henkilöstö kuin eilenkin. Kerroin työntekijöille itse pohtivani eilistä keskustelua ja asioita, joita sanoitte. Kerroin, että olen havainnut myös työyhteisön ilmapiirissä ja toiminnassa muutoksia ja kerroin olevani valmis kuuntelemaan vielä lisää työntekijöitä, jolloin työntekijät kertoivat vastualueiden ja työtehtävien olevan heidän mielestään tällä hetkellä sekavia. Kerroin ymmärtäväni täysin työntekijöitä, yksikössä on ollut suuria muutoksia asiakas- ja henkilöstöasioissa, joten työntekijöiden tunne on varmastikin aito tunne. Toin työntekijöille esille oman näkemykseni siitä, mihin suuntaan yrityksen ja työntekijöiden tulisi edetä ja olen omalta osaltani valmis antamaan teille sen suunnan ja ottamaan itsekin vastuuta. Vastuunottamisella tarkoitan tässä tilanteessa, että vastuullani on se, että työntekijät tiedostavat mitä heiltä odotetaan ja mitä tavoitteita kohti he etenevät, sekä vastuu ja vapaus soveltaa työyhteisölle itselleen parhaat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttamisen keskeisin asia on vapaus päättää keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan, vastuuttaminen vahvistaa luottamusta (Hakanen 2011, 80). Tärkeänä havaintona tässä pidän, että vastuuttaminen on siis vapautta valita keinoja, joilla tavoite saavutetaan, kuten hyveissä, vapaus valita hyveet, joilla hyvinvoiva ja eloisa työyhteisö luodaan. Työntekijät kertoivat juuri kaipaavansa selkeää ohjeistusta ja asetettuja tavoitteita, joita kohti edetään sekä millä keinoin ja toiminnoin työtä konkreettisesti tehdään. Tämän lisäksi myös esille nousi työntekijöiden kaipaavan palautteen antamista, joka ohjaisi työtä pysymään raiteillaan.

Viikko 7, yhteenveto

Viikko oli hyvin vaihteleva, alkuviikossa vuorovaikutus työyhteisössä oli hyvällä tasolla ja hyveellisyydestäkin puhuimme paljon. Olin töissä pääosin osasto 2:lla eli osastolla, jossa yleensäkin olen. Loppuviikosta olin töissä osasto 1:lla. Loppuviikosta taas keskustelimme työnkuorosta ja epäselkeästä työnjaosta ja vastuista, joita työntekijät kertoivat kokevansa.

Viikko oli kuitenkin hyvin rakentava mieltien, miten vaikeistakin asioista työyhteisö halusi keskustella ja keskustelun lopputuloksena ainakin itse koin, että työyhteisö sai tukea ja ymmärrystä tilanteeseen esihenkilötasolta. Myös teoreettista ymmärrystä syntyi viikolla seitsemän (7), esimerkiksi silloin kun työyhteisö kertoi kaipaavansa selkeyttä työn tekemiseen ja vastualueisiin.

Tiedämme, että ylhäältä päin on vaikea, lähes mahdoton määritellä kuka tekee mitä ja miksi sekä miten. Siksi hyvekultuurin rakentuminen on äärimmäisen tärkeää, eli toisin sanoen

hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät itse haluavat kehittää työtänsä, määrittellä keinot ja vastuualueet asioiden hoitamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Hyveellisyyden vaikutusta hyvinvointiin työyhteisölle on haastavaa myydä työyhteisön ollessa tympääntynyt. Onneksemme kuitenkin hätä ei ole tämänkaltainen, koska on jopa suotavaa kokea työ tylsistyneeksi ja tympääntyneeksi asiaksi (Hakanen 2011, 118.) Asia on toinen, kun tylsistyneisyys ja tympääntymisen tunne on jatkuvaa, silloin työntekijä tai työyhteisö kokonaisuudessaan voivat kokea työn olevan täysin turhaa eli tällöin tila työntekijällä tai työyhteisöllä on ”Boreout”. Yksi merkittävistä tekijöistä, jotka luovat työhön tylsistymisen tunteen on merkityksettömyyden tunne. Merkityksettömyyden tunnetta voidaan alentaa tai, jopa kokonaan hävittää antamalla työntekijöille vapauksia vaikuttaa omaan työntekemiseen ja vapautta valita keinot, joilla työtänsä suorittaa. Tämänkin lauseen sisältö on mielestäni vahvasti sidoksissa hyveiden vakiinnuttamisessa osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Hyveiden vakiinnuttamiseksi osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria on hyveiden valitseminen ja hyveiden toteuttamisen keinojen tapahduttava työyhteisöltä itseltään, jotta voimme edes lähteä rakentamaan hyvekulttuuria osaksi työyhteisön toimintaa.

Ajatukseni hyvekulttuurin rakentumisesta ovat vahvistuneet, niin itse kokemani tapahtumien perusteella ja myös teoreettisten asioiden oppimisen kautta, sekä työyhteisöltä ja yksittäisiltä jäseniltä saamani positiivisen palautteen kautta. Tulen tekemään opinnäytetyön loppuun aikajanan, johon nostan keskeisimmät havainnot, jotka ovat tärkeitä hyveiden viemisessä osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Havainnot, joita nostan ovat teoreettisesti perusteltuja sen lisäksi, että perusteluissa käytän omaa näkemystäni ja työyhteisöltä saamaani palautetta. Olen aikajanaa suunnitellut aiemmin jo tätä opinnäytetyötä tehdessäni, mutta viimeistään nyt olen vakuuttunut aikajanan tarpeellisuudesta ja tärkeydestä hyveiden viennissä osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria onnistuneesti.

3.8 Viikko 8 - Hyverutiinit

Maanantai

Tämän viikon aikana tavoitteenani on selkeyttää itselleni muutosjohtamisessa tarvittavia tärkeimpiä asioita muutoksen onnistumiseksi.

Työpäivä sisältää työnhajauksen sekä henkilökunnanpalaverin molempien osastojen työntekijöille. Työt aloitan kuitenkin asiakastyöllä. Olen miettinyt jo tovin, että henkilökuntamme asenne asiakastyöhön on mielestäni jo ennestään hyvästä asenteesta muuttunut erinomaiseen. Muutos, joka mielestäni henkilökunnan asiakastyössä on vieläkin muuttunut parempaan suuntaan on positiivisuus asiakastyössä. Tarkemmin kuvailtuna konkreettiset sanat ja lauseet, joita henkilökunta käyttää asiakastyössä ovat positiivisessa muodossa. Uskon tämän olevan suoraan vaikutusta hyveiden konkreettisten toimintojen toteutumisesta työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön prosessi, eli hyveiden vieminen osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria alkoi kahdeksan (8)- viikkoa sitten. Näkemäni perusteella tähän työyhteisöön on kehittynyt hyvekulttuurin alkeita kahdeksan (8)- viikon hyvejohtajuuden jälkeen. Kylliäisen mukaan hyveellisten toiminnan ollessa itseohjautuvaa yhteisössä, ei enää varsinaista kantorakettia tarvita vaan tällöin satunnainen pieni muistuttelu hyveiden olemassaolosta riittää yhteisölle (Kylliäinen 2021, 33).

Työnohjauksen sisällöstä en tähän kirjoita, koska työnohjauksessa käyty keskustelut jäävät työnohjauksessa osallisena olleiden väliseksi tiedoksi. Henkilökunnanpalaverissa kävimme normaaliin tapaan läpi eri osa-alueisiin liittyviä tiedotettavia asioita läpi, muun muassa hoitoon- ja kasvatukseen liittyviä asioita, turvallisuuteen liittyviä asioita sekä henkilökuntaan liittyviä asioita. Henkilökuntaan liittyvistä asioista keskustellessamme henkilökunta aktiivisesti kertoi omia toiveitaan ja konkreettisia muutostoimia työhyvinvoinnin lisäämisen tai työnkuorman vähentämisen saavuttamiseksi. Lisäksi työyhteisö antoi minulle itselle henkilökohtaista positiivista palautetta siitä, miten olen ollut läsnä ja miten työntekijät kertoivat olevansa tulleen kuulluksi aivan eri tasolla, kuin aiemmin ennen tämän opinnäytetyön prosessin alkua.

Tiistai

Tiistain työpäivä osaltani muuttui kotipäiväksi lapsen ollessa sairas. Konkreettinen toiminta muuttui enemmänkin pohdiskeluksi tiistaina ja rupesin miettien vertailemaan omia henkilökohtaisia tunteita, miten ne poikkeavat tämän opinnäytetyön alussa olleisiin tunteisiin ja tunteisiin, joita nyt koen. Ensimmäisenä mieleeni tuli, että en koe hyveiden viemistä osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria enää mitenkään suorittamiselta vaan hyveiden toteutuminen toiminnan tasolla on työyhteisössä luontevaa.

Kuten jotkut ehkä muistavat tämän opinnäytetyön kirjallisuudessa maininnan siitä, että työyhteisö tekee uuden hyvearviointin. Tämä kyseinen hyvearviointi kohdistuu työyhteisön hyveisiin, joita he ovat kehittäneet alkuperäisistä hyveistä. Muistin virkistämiseksi esimerkkinä työkaverin tervehtimisen hyve on työyhteisön toimesta kehitetty siihen muotoon, että pelkän työkaverin tervehtimisen sijasta, työkaveria tervehditään etunimellä. Olen suunnitellut kyseisen hyvearviointin 1.11.2023 eli huomenna. Tulen lisäämään kuvan kyseisestä arviointilomakkeesta riippumatta siitä, tapahtuuko hyvearviointi huomenna vai myöhemmin.

Keskiviikko

HYVEARVIOINTI 1.11.2023			
Hyve	Arvosana	Miksi	Tavoite
Kunnioitus <ul style="list-style-type: none"> Tervehdi työkaveria etunimellä Kiitä työpäivästä työkaveritasi työvuorosi päätyttyä Älä puhu pahaa työkaveristasi 	7 (1.11.2023) 10 (18.9.2023)	Kunnioituksen hyveeseen liittyvät konkreettiset teot toteutuvat osittain. Työyhteisö kokee, että etunimellä tervehtiminen ei ole toteutunut. Syynä tähän työyhteisö kertoo, että asiaa ei ole tuotu esille, esimerkiksi päivitetty hyvetaulukko toimiston seinälle olisi ollut tarpeellinen.	
Sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> Pidetään jokainen kiinni sovituista käytänneistä arkityössämme Autetaan toinen toisiamme kykyjemme mukaan 	8 (1.11.2023) 9 (18.9.2023)	Asiakkaat ovat sellaisia, että ikään kuin automaattisesti asioista on pidettävä kiinni, jotta asiakastyö on mahdollista toteuttaa. Sovimme, että tervehdimme etunimellä toisiamme, tämä ei tavoite ei ole toteutunut.	
Keskustelevuus <ul style="list-style-type: none"> Jokaisella on mahdollisuus omaan mielipiteensä ilmaistamiseen Lisäämme ammatillista keskustelua ja myös avoimelle keskustelulle kaikesta arjen asioista annetaan mahdollisuus 	8 (1.11.2023) 7 (18.9.2023)	Yhteisö kokee, että aikaa avoimelle keskustelulle on tullut hiukan lisää verrattuna edelliseen arviointikertaan. Työyhteisö kokee työilmapiirin hyvän tason antavan lisää aikaa avoimelle keskustelulle.	

Kuva 8: Hyvearviointin uusinta 1.11.2023. Nousua- ja laskua.

Hyvearviointin tulokset olivat muuttuneet, jos tarkkailemme numeraaleja. Ensimmäisen arvioinnin jälkeen tein päätöksen, että päivitettyjä konkreettisia hyveitä en laita toimistoon lomakkeen muodossa, kuten aiemmat konkreettiset hyveet olin laittanut. Halusin toimia näin tietoisesti varmistuakseni siitä, että muistuttajat, olkoon se sitten lomake toimiston seinällä tai muu vastaava tapa muistuttaa hyveiden olemassaolosta. Kuten työyhteisön palautteesta voidaan suoraan todeta visuaalisen muistuttajan uupuessa, oli päivitettyjä konkreettisia hyveellisiä toimintoja vaikea ylipäättänsä muistaa ja tällöin myös hyveiden toteuttaminen ei ole hyvällä tasolla.

Visuaalisten muistuttajien tärkeyden lisäksi, oma toimintani hyvejohtajuudessa ei ollut sillä tasolla, kuin sen pitäisi olla. Olin myös tietoisesti useasti käyttämättä etunimeä tervehtiessä työyhteisön jäseniä, tervehdin kuitenkin jokainen kerta, kun työyhteisön jäsenen näen. Selvästikin toiminnallani oli vaikutusta siihen, että tervehtiessämme emme käytä tervehdittävän

etunimeä. Tuen väitettäni Hakasen kirjallisuuteen pohjautuen, jossa todettiin johtajan itsensä osallistumisen konkreettisesti olevan tärkeässä roolissa työyhteisön innovaatiolle ja uuden oppimiselle, jotka taas lisäävät työn imua (Hakanen 2011, 76-77).

Myös muutokseen tottuminen on tutkitusti helpompaa ja hyväksytympää johtajan näyttäessä itse avoimuutta uusille muutoksille, sekä toimimalla itse konkreettisin esimerkein aktiivisesti muutosta tukeakseen. Näiden tärkeiden seikkojen lisäksi myös toimimalla esimerkillisesti johtajuudessa on työntekijöillä suurempi halu myös itse muuttaa toimintatapojaan (Hakanen 2011, 87). Näin loppusuoralla ollessani tätä mielenkiintoista prosessia, olen lähes varma siitä, että hyveitä on lähes mahdoton saada osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria ilman, että työyhteisössä on joku, joka varmistaa hyveiden olemassaolon moninaisin keinoin. Nämä moninaiset keinot tulen sisällyttämään tämän opinnäytetyön aikajanaan, jonka muodostan viikolla kymmenen (10. Aikajanan avulla tullaan selkeyttämään työn keskeisimpiä havaintoja sekä merkittäviä teoreettisia näkökulmia hyvejohtajuuden tärkeydestä osana hyveiden viemistä työyhteisön toimintaan ja kulttuuriin.

Torstai

Työpäivään sisältyy palaveri yksikön ja koulun välillä, jossa on tarkoitus modifioida toimintatapoja vastamaan nykyisen asiakasryhmän oppimisen ja käytöksen haasteisiin koulussa. Ennen palaveria minulla oli hetki aikaa keskustella työyhteisön kanssa yhteisömme nykyisestä tilasta, jokainen oli sitä mieltä, että osastomme työyhteisö voi pääsääntöisesti hyvin. Kiitin työyhteisössä tässä hetkessä aktiivisesta työpanoksesta ja ennen kaikkea asiakaslähtöisestä työtoteesta. Kerroin työyhteisölle heidän aktiivisen työpanoksensa vaikuttavan myös minun työpanokseeni positiivisesti.

Hyvejohtajana toimiessa on tärkeää tukea työyhteisöä hyvekulttuurin muodostamisen eri vaiheissa mutta hyvekulttuurin vakiinnuttamisen jälkeen on myös hyvejohtajana toimiessa tärkeää osata astua syrjään. Se miksi on tärkeää osata astua syrjään hyvekulttuurin vakiintuessa, joihin siitä, että kiitos ja kunnia kuuluu täysin työyhteisön jäsenille, jotka ovat hyvekulttuurin rakentaneet. On tärkeää ymmärtää tämänkaltaisen johtajuuden tukevan työn imua, hyvejohtajuuden keskiössä on tiedostaa, että työyhteisön hyvinvointi ja työyhteisön elinvoimaisuus ovat niitä asioita, jotka tuottavat myös hyvejohtajuuden roolissa toimivalle iloa ja kunniaa, joten kiitos hyvekulttuurin muodostamisesta kuuluu työyhteisölle (Hakanen 2011, 79).

Perjantai

Tänään on pitkästä aikaa itselleni harvinainen tilanne sen vuoksi, että olen työvuorossa osasto 1:n puolella. Aamulla tapanani on käydä myös osasto 1:n puolella sen takia, että aamuisin oma esihenkilöni ja kollegani toinen vastaava ohjaaja ovat töissä osasto 1:lla. Tänään kuitenkin kumpikaan ei ole työvuorossa, joten tämäkin tilanne on sinänsä harvinainen. Ilta- vuoroon tulevia työntekijöitä odotellessani hoidan osasto 2:n henkilökunnan kanssa

työtehtäviä ja ilokseni yhteistyö oli hyvin selkeää ja asianmukaista. Jaoimme työyhteisön kanssa suullisesti tehtävät, jotka tekisimme ennen iltavuoroon tulevien työntekijöiden tuloa. Vaikka aamu oli kiireinen ja hoitamamme työtehtävät eivät kiirettä helpottaneet, voin omasta puolestani todeta, että ilmapiiri oli silti myönteinen. Työyhteisössä, jossa on hyvä työn imu ei kiire välttämättä ole esteenä sille, että työyhteisön ilmapiiri on hyvinvoiva ja rentoutunut (Hakanen 2011, 107).

Iltavuoroon tulevat työntekijät saapuivat ja aloimme pitämään päiväraporttia, pidimme yhteisen päiväraportin osastojen välillä. Päiväraportin jälkeen osasto 2:n työntekijä kertoi, että osasto 2:n asiakas on kehunut osasto 1:n asiakkaan hiustyylillä. Osasto 2:n työntekijä osoitti tämän palautteen osasto 1:n työntekijälle. Tämän tilanteenhan voisi tietyllä tavoin vain sivuuttaa ja jatkaa työpäivää eteenpäin normaaliin tapaan mutta tästä keskustelusta alkoikin näin esihenkilönä ja hyvejohtajuuden roolissa työskentelevälle aivan valtaisan hieno tapahtumaketju.

Ensimmäisenä asiana osasto 1:n ja osasto 2:n työntekijät alkoivat miettimään tätä osasto 2:n asiakkaan kommenttia mahdollisuutena luoda osasto 2:n ja osasto 1:n asiakkaiden välille kaveruussuhde. Tämä oivallus korostui mielessäni hyvästä oivalluksesta erinomaiseksi oivallukseksi, koska juuri sosiaalisille suhteille on tässä tapauksessa kova tarve, salassapidon vuoksi en asiaa enempää voi tuoda ilmi.

Toisena asiana työntekijät alkoivat miettimään heti ammatillisesti hyvin, miten voisivat parhaalla mahdollisella tavalla ruveta omalta osaltaan auttamaan tämän mahdollisen kaveruussuhteen luomisessa. Ammatillisesti työntekijät ottivat huomioon yksilöllisiä rajoittavia tekijöitä, rajoittavista tekijöistä huolimatta työntekijät kävivät aktiivista vuorovaikutuksellista keskustelua. Keskustelusta kävi selvästi ilmi työntekijöiden ajattelevan asiakaslähtöisesti mahdollisia toimintoja tai tapahtumia, joita asiakkaille voisi järjestää.

Kolmantena asiana työntekijät ottivat muun muassa huomioon fyysiset tilat, tapahtuman luonteen, sosiaalisen ympäristön siksi, että mitä ikinä työntekijät päätyvätkään järjestämään, sillä olisi paras mahdollinen lopputulos mahdollisen kaveruussuhteen luomisessa. Kannustin työntekijöitä toteuttamaan asian parhaalla mahdollisella katsomallaan tavallaan ja kuulemani perusteella minulla ei ollut mitään, mitä voisin enää lisää tuoda työntekijöiden näkemykseen ja ideointiin.

Raportin jälkeen jäin miettimään äskettäin käytyä työntekijöiden välistä keskustelua ja mieleeni tuli kohta työn tuunaamisesta Hakasen kirjallisuudesta- työn imu. Teoksessa puhutaan työn tuunaamisesta, jossa työntekijä ottaa hyödyntäen huomioon ihmiset, tehtävät sekä välineet ja välineet. Näiden asioita hyödyntäen työntekijällä on tarkoituksenaan tehdä työstään innostavampaa (Hakanen 2011, 89). Työntekijän tavoitteena voi olla vahvistaa ammatillista identiteettiään, luoda myönteistä vuorovaikutuksellista keskustelua tai saavuttaa työn keskeisiä tavoitteita tuunaamalla omaa työtänsä (Hakanen 2011, 85).

Viikko 8, yhteenveto

Viikolta kahdeksan mieleeni jäi erityisesti työyhteisön positiivinen viestintä, niin henkilöstölle kuin myös asiakkaille. Tämän seurauksena aloin pohtimaan koko prosessin keskeisintä tavoitetta, eli hyveiden vakiinnuttamista osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Oivalsin, että hyveellinen käytös, eli hyveet, jotka työyhteisö on itse valinnut, toteutuvat konkreettisesti tasolla. Rohkenen sanoa, että hyvekulttuuri on saanut työyhteisössä vakaan pohjan, jonka päälle on hyvä lähteä vahvistamaan hyvekulttuurin rakenteita.

Toisena tärkeänä asiana viikolta kahdeksan nostan muistuttajien tärkeyden muutosjohtamisessa. Päivitetystä hyvearviointin lomakekyselyssä työyhteisön palaute oli hyvin selvä, muutosta pitää johtaa esimerkillisellä toiminnalla, sekä ulkoisilla muistuttajilla, kuten hyvelomakkeella, joka on nähtävissä päivittäin useaan kertaan työtä tehdessä. Myös konkreettisia toimintoja sekä ennen kaikkea säännöllisiä konkreettisia toimintoja kannattaa ottaa käyttöön niiden toimiessa. Esimerkiksi huomaa- hyve hetki on tuottanut kulttuurin rakentumisessa tarvittavia toistoja ja asian olemassaolon muistuttamista. Muistuttamisen toteumista voidaan toteuttaa eri tavoin mutta tärkeämpää on kokonaisvaltainen muutosjohtaminen. Muistuttamisen lisäksi on tärkeää, että muutosjohtamisessa hyvällä tasolla ovat myös viestinnän laatu, hyvä luottamussuhde ja vastuun antaminen työntekijöille (Häkli-Mustonen & Sulko 2019, 17).

Korostan vielä, miten tärkeää hyvejohtajana toimiessa oma esimerkillinen toiminta on. Muutosjohtamisessa on tutkittu, että johtajana toimiessa johtajan oma sitoutuminen sekä aktiivinen rooli muutoksen toteutuksessa nostattivat työyhteisön jäsenten halukkuutta sekä kiinnostusta omaksua muutokset. Lisäksi tärkeää on muutoksen aikana, että muutokseen liittyvät tehtävät ovat selkeitä, ne luovat nimittäin turvallisuuden tunnetta työyhteisöön (Lönqvist 2007, 28).

Tavoitteenani oli selkeyttää itselleni muutosjohtamisessa tarvittavia tärkeitä asioita muutoksen onnistumiseksi. Saatu palaute työyhteisöltä, esimerkiksi muistuttamisen ja muistuttajien tärkeydestä vahvisti ajatustani siitä, että muutosjohtamisessa varsinaisen muutoksen tulee olla työyhteisön mielessä ja toiminnassa mukana aktiivisesti.

Muistuttamisen ja muistuttajien tärkeyden lisäksi oma esimerkillinen toiminta on tärkeä asia muutosjohtamisessa muutoksen onnistumisen kannalta. Ajatustani tukee lukemani kirjallisuus esimerkillisen toiminnan tuomista hyödyistä muutosjohtamisen aikana. Nostan muistuttajien ja esimerkillisen toiminnan tuomat hyödyt keskeisimmiksi asioiksi muutosjohtamisen muutoksen onnistumiseksi.

3.9 Viikko 9 - Hyverutiinit

Maanantai

Henkilökuntatilanne ei ole paras mahdollinen, syysflunssa on toden teolla saapunut. Tällä viikolla tavoitteeni on verrata hyvekulttuuria ja työyhteisön kehityssuunnitelmaa keskenään ja selvittää, voisiko hyvekulttuuria hyödyntää työyhteisön kehityssuunnitelmassa tavoitteena, että työyhteisö kehittyy niillä osa-alueilla, jotka työyhteisö kokee itselleen tärkeäksi. Olen itse pohtinut, että keinoja ja mahdollisuuksia on lukusia, joilla työyhteisöä voidaan kehittää, mutta onko näitä lukuisia keinoja ja mahdollisuuksia liikaa määrältään ja sisällöltään. Olen itse ainakin kokenut monesti sen tunteen, että paperilla kaikki on hienoa mutta käytännön toteutus on huonolla tasolla. Mistä tämä tunne on sitten itselleni muodostunut? Vastaan, että liiallisesta sisällöstä ja muutosjohtamisen puutteesta. Eli sama suomeksi, asioita on liikaa, joita pitäisi toteuttaa ja toteutusta ei johda kukaan, joten toteutus on kuin lentokoneen nousu Oulusta ja lasku Helsinkiin.

Tiistai

Aamu koostuu tavanomaisista asioista tiistaisin, eli laskujen maksamisesta ja muutamasta palaverista, tämän jälkeen kello alkaa lähestymään jo sitä hetkeä, kun iltavuoro saapuu työpaikalle.

Pohjoisen johtoryhmässä oli mainintana, että Harri Kankareen kohti elinvoimaisia työyhteisöjä välikatsaus on tulossa muutaman viikon kuluttua. Odotan itse innolla sitä, että kuulen miten muiden yksiköiden hyvekulttuuria on lähdetty muodostaan ja onko hyvekulttuuria rakentunut vielä edes asteittain ja ovatko työyhteisöt hyötyneet hyveistä työyhteisössään.

Itse aiheeseen, eli hyvekultuurin ja työyhteisön kehityssuunnitelman vertailuun ja mahdollisuuden hyödyntää hyvekulttuuria osana työyhteisön kehityssuunnitelmaa. Lähestyn asiaa ensin siltä kannalta, että miten työyhteisön jäsenet teoriassa parhaiten omaksuvat suunnitelmat ja tärkeimpänä, miten työyhteisö pystyy parhaalla mahdollisella tavalla toteuttamaan konkreettisesti suunnitelmia. Ensimmäisenä asiana mieleeni tulee viestinnän tärkeys. Laadukkaalla viestinnällä työyhteisön jäsenet saadaan hahmottamaan suunnitelman tavoitteita ja sitä, miksi suunnitelma on ylipäättänsä luotu. Oleellisinta laadukkaassa viestinnässä on, että viesti menee jokaiselle työyhteisön jäsenelle perille (Juholin 2017, 121).

Toisena asiana mieleeni tulee työyhteisölähtöisyyden toteutuminen muutoksen prosessissa. Eli työyhteisölähtöiset visiot, tavat ja tavoitteet toimia tuottavat paremman lopputuloksen, kuin ylhäältä päin johdettu muutosprosessi. Työyhteisö lähtöisen muutosprosessin etu on siinä, että näin kaikkien työyhteisön jäsenten ammatillinen näkemys ja asiantuntijuus saadaan hyödynnettyä muutosprosessissa. Haastavana asiana työyhteisölähtöisessä muutosprosessissa voi olla itse ihmiset muutoksen taustalla, näin toteaa väitöstutkimuksessaan Juha Lindell (2017, 35.) Kuitenkin Lindell myös toteaa muutosjohtamisessa tarvittavan työyhteisöä, pitää vain huomioida kompleksit muutosprosessin sisällä.

Hyvekulttuurin rakentamisessa ei mielestäni suuria kompleksivaaroja aiheudu, koska hyveet valitaan työyhteisön toimesta, ovathan ne silloin lähtökohtaisesti sellaisia, joita on haluttu-kin? Asia voisi olla monimutkaisempi ja jopa huomioonotettava asia, jos hyveet määriteltäisiin työyhteisön ulkopuolelta. Eli työyhteisölle pitää luoda selkeä kuva, mitä muutoksella halutaan tavoitella ja mitä hyvää muutoksen toteutumisesta seuraa työyhteisölle. Työyhteisön saadessa selkeän käsityksen muutoksen tavoitteista on seuraava vaihe antaa työyhteisön jäsenille vapaus visioida ja luoda omat toimintamenetelmät ja tavat, joilla tavoite saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Keskiviikko

Tänään yksikön työyhteisön kehityssuunnitelma on tärkeimpänä asiana työpäivän asialistalla sekä myös tämän viikon tavoitetta eli hyvekulttuurin ja työyhteisön kehityssuunnitelman vertailua ja yhdistämistä ajatellen. Kokoonnuimme työyhteisön kanssa aloittaaksemme työyhteisön kehityssuunnitelman laatimisen. Ensimmäisenä kävimme läpi henkilöstötutkimuskyselyn tulokset, henkilöstötutkimuskysely oli toteutettu syyskuussa 2023, eli kaksi kuukautta sitten. Kyselyn tuloksien perusteella laadimme työyhteisön kanssa kaksi tai kolme kehittymiskohtetta.

Kehittymiskohteiden laatimisen jälkeen esihenkilöstö kysyi työyhteisöltä, millä toimenpiteillä kehittymiskohteita alettaisiin toteuttamaan. Olin itse osallistumatta tässä vaiheessa keskusteluun, koska halusin ensin kuulla työyhteisön jäsenten omia ajatuksia ja ideoita, mitä toimenpiteitä he käyttäisivät kehittymiskohteiden toteutumiseksi. Kehittymiskohteiksi nousivat arvostus ja kunnioitus, yleisen linjan pitäminen ja avoimuus. Työyhteisön jäsenet ehdottivat arvostuksen kehittämiseen esimerkiksi, että arvostaisimme toisiamme ja kuuntelisimme toisiamme. Myös muihin kehittymiskohteisiin tuli samankaltaisia ehdotuksia. Tässä vaiheessa osallistuin itsekkin keskusteluun ja pyysin työyhteisöä miettimään, ovatko nämä ehdotukset sellaisia, jotka todella toteutuvat ja ovatko ehdotukset tarpeeksi selkeitä toteuttamisen kannalta. Työyhteisöstä nostettiin esille hetkeä myöhemmin, että ehdotukset ovat toisaalta kyllä aika laajoja käsitteenä, kuten esimerkiksi toisen ihmisen arvostus, mitä se oikeastaan tarkoittaa käsitteenä? Kerroin työyhteisölle olevani myös sitä mieltä, että ehdotukset ovat käsitteenä hyvin laajoja ja tämän vuoksi vaarana on, että ehdotukset jäävät toteutumatta laajuuden tuoman epäselkeyden vuoksi.

Aloimme yhdessä pohtimaan työyhteisön kanssa kehittymiskohteiden toteutumista enemmän konkreettisella toiminnan tasolla. Hahmotin vielä työntekijöille esimerkin kautta sitä ajatusta, mitä tarkoitin konkreettialla, eli esimerkiksi arvostuksen kehittämistä voisimme toteuttaa tervehtimällä toisiamme etunimellä töihin saapuessamme. Työntekijät selvästikin oivalsivat mitä tarkoitin konkreettisella toiminnalla ja konkreettisia ehdotuksia alkoi tulla työyhteisön jäseniltä. Työyhteisö oli kuin uudesti syntynyt kehittymiskeskustelun aikana, tämä ilmiö mielestäni johtui siitä, että kehittymisessä olennaista on, miten kehittämiseen ja uuden oppimiseen asennoidutaan (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33). Työyhteisön innostus lisääntyi

lisääntymistään, kun he oikeasti oivalsivat ja ymmärsivät, miten he saavuttaisivat kehittymistavoitteet ja kehittymistavoitteiden tuoman hyödyn itse työyhteisöön konkreettisen toiminnan tuomalla selkeydellä. Selkeydellä myös luodaan mahdollisuus toimia työyhteisössä yhteistyötaitoja hyödyntäen, koska kaikilla työyhteisön jäsenillä on selkeä käsitys, mitä tavoitellaan (Pedersen 2003, 19).

Torstai

Tänään palasin vielä eiliseen työyhteisön kehittämissuunnitelmaan ja tarkastelin, mitä eri toimenpiteitä työ yhteisö oli sopinut kehityskohteiden toteutumiseksi. Kerroin eilen, että mielestäni kehittämissuunnitelma olisi hyvä laittaa näkyville, visuaalisen muistuttamisen vuoksi. Muihinkin kehittämiskohteisiin työyhteisö oli valinnut konkreettisia toimenpiteitä, kehittämiskohteiden toteutumiseksi. Eilen pohjustin ajatustani työyhteisön jäsenille konkreettisen toimenpiteiden tuomista hyödyistä, ja työyhteisö itse määritteli varsinaiset toimenpiteet eri kehittämiskohteiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Torstai oli hyvin kiireinen työpäivä henkilöstön sairastelusta johtuvasti henkilöstövajaudesta ja työpäiväni koostui akuuteista hoidettavista asioista.

Perjantai

Tänään pohdin hyveiden vaikutusta työyhteisön kehittämissuunnitelman kehittämiskohteiden toteutumiseen. Yleisesti sanoen, uskon hyveiden tukevan erittäin paljon työyhteisön kehittämiskohteiden toteutumisessa. Ajatustani tukee myös eilinen työyhteisön kehittämissuunnitelmapalaveri, jossa osa henkilöstöstä on mukana hyveiden vakiinnuttamisessa osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Tämä osa henkilöstöstä tarttui myös osittain ensimmäisiin kehittämiskohteiden toimintatapoihin, jotka olivat liian laajoja käsitteinä. Uskon tämän osan työyhteisöstä olevan vakuuttuneita hyveiden vaikuttavuuteen hyvinvoivan ja eloisan työyhteisön muodostamisessa ja siksi he ottivat myös puheeksi konkreetian toimintatavoissa, joilla työyhteisöä lähdetään kehittämään.

Tämän viikon yhteenvedossa tuon esille teoreettista näkemystä ja ideointia hyveiden vaikuttavuudesta ja mahdollisuudesta osana työyhteisön kehittämissuunnitelmaa, näkemykset ja ideat ovat omaa pohdintaani, joita täydennän kirjallisuudesta esille nousseilla asioilla viikolta yhdeksän (9).

Viikko 9, yhteenveto

Ajatukseni hyveiden vaikuttavuudesta ja mahdollisuudesta osana työyhteisön kehittämissuunnitelmaa lähtee ensimmäisenä innovaatiosta ja kehityksestä. Hyvekulttuurilla luodaan elinvoimaisia työyhteisöjä ja elinvoimaisessa työyhteisössä innovaatio työyhteisön kehittämiseksi on hyvällä tasolla.

Tiedämme, että suomalaisesta kulttuurista ensimmäinen tulee mieleen, miten vetäytyneitä ja ujoja olemme. Hyvekulttuurin avulla voimme luoda avoimuutta ja läheisyyttä työyhteisöön, joka taas tukee työyhteisön kehittämistä. Hyveellisyys myös vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin, kuten tässä opinnäytetyössä olen teoreettisesti perustellen tuonut esille, voimme siis parhaimmillaan luoda kulttuurillista muutosta uskottavasti, ainakin lähiympäristöömme.

Konkreettisia positiivisia toimintoja on syytä lisätä työyhteisöjen toimintaan sen sijaan, että käyttäisimme laajoja käsitteitä, kuten vaikkapa työyhteisön avoimuus tai työyhteisön reiluus. Konkreettisten positiivisten toimintojen lisäksi työyhteisön kehittämistä pitäisi johtaa, ei johtaa ylhäältä, tai tehdä päätöksiä työyhteisön puolesta. Kehittämistä johtaessa johtajan rooli on olla itse itsestään vastuussa siinä mielessä, että johtajana tiedät kehittämisen tavoitteet, toimintatavat ja työyhteisön omat toimintatavat, jotka tukevat kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Kehittämisen johtajana annat vapauden työyhteisölle luoda heille itselleen merkityksellisen syyn saapua päivittäin töihin.

Viikolle kymmenen (10) tulen asettamaan tavoitteeksi hyvejohtajuuden aikajanan valmiiksi tekemisen. Aikajanaa tehdessäni käyn jokaiselta viikolta tärkeimmät oivallukset läpi ja luon hyvejohtajuudelle konkreettisen aikajanan, joka sisältää jokaiselle viikolle erilaisen toimintamallin teoreettisesti perustellusti ja tämän aikajanan tavoite on auttaa hyvejohtajana toimivaa saavuttamaan onnistunut hyveiden vakiinnuttaminen osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria.

3.10 Viikko 10 - Aikajana

Tämän viikon aikana muodostan aikajanan, johon sisällytän tämän opinnäytetyön jokaiselta viikolta keskeisimmät käsitteet, joiden avulla hyvejohtajuudella luodaan elinvoimainen työyhteisö. Aikajamalla olevat keskeisimmät asiat tulen argumentoimaan teoreettisesti.



Kuva 9: Hyvejohtajuuden aikajana kohti elinvoimaista työyhteisöä. Kuvan alapuolelta löytyvät teoreettiset argumentoinnit aikajanan keskeisimmistä käsitteistä.

Konkreettinen toiminta

Konkreettinen toiminta on työyhteisössä monellakin eri tavalla tärkeää, ensinnäkin konkreettinen toiminta luo selkeyden ja turvallisuuden tuntemista työyhteisöön. Selkeydellä taas työntekijät voivat olla työssään luovempia ja muokata tavoitteita innostavimmaksi yhdessä työyhteisön kanssa (Hakanen 2011, 55). Lisäksi on tutkittu, että konkreettinen toiminta voi vaikuttaa työntekijöiden motivaation tehdä työtä tehokkaammin, lisäksi konkreettisen toiminnan kautta työntekijä kokee tullessa osalliseksi työyhteisössä. Konkreettinen toiminta myös tukee työntekijöiden kehittymistä työssä ja konkreettisen toiminnan avulla, kun työntekijät näkevät itse onnistumisensa toiminnassaan, lisää se itsetuntoa ja hyvinvointia (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 7).

Tässä opinnäytetyössä viikolla yksi (1) toteutin itse konkreettista toimintaa osallistuttamalla työyhteisön jokaisen jäsenen muokkaamaan pitkät korulausehyveet konkreettisiksi toiminnan tasolla toimiviksi selkeiksi ja yksinkertaisiksi hyveiksi. Tällä tavoin työyhteisön jäsenet kokivat osallisuuden tunnetta ja vähintäänkin yhtä tärkeänä seikkana tällä tavoin mahdollistin hyveiden toteutumisen onnistumisen mahdollisuutta työyhteisössä, kun työyhteisön jäsenet muokkasivat hyveet helposti toteutettaviksi konkreettisiksi hyveiksi.

Toiminnan perusteet

Toiminnan perusteet on tärkeä tuoda esille työyhteisölle, jotta työyhteisö voi ymmärtää milloin on saavuttanut toiminnan tavoitteet, mikä lisää työyhteisön itseluottamusta. Kun

työyhteisö ymmärtää toiminnan perusteet, silloin työyhteisön keskittyminen itse toiminnan toteuttamiseen on hyvällä tasolla ja toiminnassa olevat haasteet, jopa tuottavat positiivista stressiä, joka taas motivoi jatkaa toimintaa (Lindell 2017, 12).

Tässä opinnäytetyössä viikolla kaksi (2) toteutin itse toiminnan perusteita käytännön tasolla tekemällä hyveiden soveltuvuus eri tilanteissa- lomakkeen. Lomakkeen tarkoitus oli herättää työyhteisön jäsenten välille vuorovaikutuksellista keskustelua. Tarkoitustavoite onnistui hyvin lomakkeen ansiosta ja työyhteisön jäsenet kävivät aktiivista vuoropuhelua, ja osa työyhteisön jäsenistä toivat omia oikeita tapahtumia vuoropuhelussa esille siitä, miten eri ympäristötekijät vaikuttava hyveiden soveltuvuuteen.

Hyveiden ylläpito

Hyveiden ylläpito, eli toisin sanoen toiminnan ylläpito on tärkeää, koska itse toiminta on keskeisessä roolissa yhteisöllisyyden ja sosiaalisen rikkauden luomisessa. Toiminnan ylläpito ja olemassaolon varmistaminen on keskeisessä asemassa hyvekultuurin luomisessa. Toiminnan ylläpidolla saadaan vahvistettua ihmisten välistä vuorovaikutuksellisuutta, joka taas vahvistaa yhteisöllisyyttä (Kilpimaa 2013, 23).

Hyvejohtajana toimiessa tehtäviin kuuluu luoda omalla toiminnalla uusia toimintatapoja työyhteisöön, kuten esimerkiksi huomaa hyve- hetki, joka otettiin käyttöön tässä opinnäytetyössä viikolla kolme (3). Hyvekulttuuria tulee rakentaa ja ylläpitää, tällaiset työyhteisöä osallistavat toimintatavat mahdollistavat työyhteisön jäsenten välille hyvän sosiaalisen tukiverkoston. Sosiaalinen verkosto on juuri se, joka auttaa jaksamaan töissä tai ei auta, on tutkittu, että sosiaalinen tuki on sidoksissa enemmän ihmissuhteisiin, kuin itse työn kuormittavuuteen (Rautiainen & Keskinen 1999, 29).

Toiminnan ylläpitäminen on myös tärkeää, koska toiminnan ollessa aktiivista ja toistuvaa on toiminnalla mahdollisuus edistää sosiaalisista yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia sekä muodostaa yhteisölle vahva omannäköinen identiteetti, joka muodostaa yhteisön jäsenten välille merkityksellisyyttä (Evans & Dion 2012, 693).

Välitön huomaaminen

Välittömän positiivisen palautteen antaminen on tärkeä osa työyhteisön ja yksilön työhyvinvoinnissa. Emeritaprofessori Marjut Virkkunen (2005) tuo esille tutkimuksissaan välittömän positiivisen palautteen antamisen nostattavan työtyytyväisyyttä ja tällä tavoin myös sitoutumisen taso työhön nousee (Virolainen, I & Virolainen, H 2018, 62).

Välittömällä positiivisella palautteella myös voidaan auttaa työntekijää tunnistamaan itse tehdyt työtehtävät ja tätä kautta työntekijä voi antaa itselleen kunnian tehdystä työstä, sen sijaan, että töistä lähdettyä työntekijä kokee riittämättömyyden tunnetta (Hakanen 2011, 79). Näiden asioiden lisäksi myös välittömällä positiivisella palautteella voidaan luoda

positiivinen kierre työilmapiiriin, eli välittömän positiivisen palautteen antaminen alkaa toimimaan rutiininomaisena toimintona työyhteisössä, joka edesauttaa kehittämään työyhteisön ilmapiiriä (Roivas & Karjalainen 2013, 161).

Tässä opinnäytetyössä viikolla kolme (3) huomasi asiakkaiden olevan tavanomaista aktiivisempia jo useamman päivän ajan. Samanlailla ajattelin myös työyhteisöstä, että työyhteisössä on ollut hyvä tekemisen kulttuuri ja mukavan oloinen ilmapiiri. Ajattelin heti tässä vaiheessa, että välitön huomaaminen täytyy tuoda myös työyhteisölle esille ja yhtä lailla myös asiakkaille. Kerroin työyhteisölle tunteeni siitä, että he voivat tällä hetkellä hyvin ja lisäksi kerroin heidän hyvinvointinsa vaikuttaneen varmasti osittain siihen, että asiakkaammekin ovat nyt olleet tavanomaista aktiivisempia. Työyhteisön jäsenet kertoivat toinen toisillansa myös olevansa kokeneet hyvinvoinnin olleen lähiaikoina läsnä työyhteisössä.

Työyhteisöstä asiakastyöhön

Työyhteisöstä asiakastyöhön siirtyvä hyveellinen toiminta on ihmisten kanssa tehtävässä työssä äärimmäisen tärkeää, joten jo pelkästään tämän seikan vuoksi, työyhteisöjen elinvoimaisuus on erittäin tärkeä asia. Voimme jokainen todeta, miten tärkeässä asemassa luottamus ja rehellisyys ovat ihmisten kanssa tehtävässä työssä. Emme hyveellisellä kasvatuksella saa muokattua ketään täysin hyveelliseksi, eikä se ole tarkoituskaan. Varsinkin lasten kanssa työskennellessä saamme kuitenkin loistavan mahdollisuuden antaa heille sellaisen kasvatuspohjan hyveellisyydestä, että heillä on aikuisiällä helpompi lähteä yhä kehittymään hyveiden ja hyvän elämän parissa (Kylliäinen 2021, 187).

Tässä opinnäytetyössä viikolla viisi (5) oivalsin itseni toiminnastani, että toivotan mukavaa koulupäivää poikkeuksetta jokainen aamu jokaiselle asiakkaalle, jotka kouluun lähtevät. Ennen olin satunnaisesti toivottanut hyvää koulupäivää asiakkaille. Työyhteisössä vallitseva hyveellisyys oli jo rutinoitunut omaan toimintaani siten, että se virtasi aina asiakastyöhön asti. Toivottaessani hyvää koulupäivää asiakkaille luon asiakkaalle paremman mielen mutta myös itselleni, siitähän hyveellisyydessä on kyse. Haluamme elää elämää, jossa koemme mahdollisimman paljon hyvää.

Hyveelliseen kasvatukseen kuuluu luottamus ja rehellisyys. Epärehellisyys ja eettisyys eivät voi olla hyveellisellä ihmisellä, toki jokaisella on oikeus valita hyveensä, olkoon hyve sitten vaikka uskoa väkivaltaan, se ei silti ole yhteiskunnallisesti katsottuna hyveellinen hyve. On siis tärkeää muistaa tämä näkökulma kasvatustyötä tehdessä.

Ensimmäisenä asiana täytyy kuitenkin hyvejohtamisen kautta saada johdettua hyveet osaksi työyhteisön kulttuuria- ja toimintaa. Hyvejohtajuudella voidaan lisätä työyhteisön sitoutumisen ja innostumisen tasoa, joka taas vaikuttaa positiivisesti asiakastyöhön (Hakanen 2014, 150).

Esimerkillistä toimintaa

Hyvejohtajuutta pitää ylläpitää omalla esimerkillisellä toiminnalla, jos et itse ole valmis kokeilemaan uusia toimintatapoja, ei silloin myöskään henkilöstö ole valmis kokeilemaan uusia toimintatapoja. Esimerkillistä toimintaa ohjaa työyhteisö ja työyhteisön tavoitteet, hyvejohtajana toimiessa on tärkeää tiedostaa, että hyvejohtajuudessa kyse on yhteisvastuullisesta toiminnasta yhdessä työyhteisön kanssa. Hyvejohtajuutta voidaan kuvaila sosiaalisesti vastuulliseksi tehtäväksi, hyvejohtajana tavoitteenasi on johtaa ja muodostaa työyhteisöön hyvinvointia, luottamusta, aloitteellisuutta ja uudishakuisuutta sekä innovaatiota (Hakanen 2014, 76). On hyvä ymmärtää, että olemme historiamme ajan oppineet käyttäytymisistä sekä keskusteluista ja vielä tällä hetkelläkin toimintaamme ohjaa osittain se, mitä historiamme aikana olemme oppineet.

Hyvejohtajana toimiessa esimerkillistä toimintaa tulee harjoittaa niin kuin sitä on luvannut, varaa ei ole puhua toista ja tehdä toista. Tällaisella toiminnalla on seurauksensa, jotka yleensä näyttävät henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden ja välinpitämättömyyden tunteena (Aarnikoivu 2008, 49). Joten on erittäin oleellista muistaa hyvejohtajana toimiessa, että ei lupaa mitään, mitä ei varmuudella tai lähes varmuudella pysty toteuttamaan. Luottamuksellisessa suhteessa hyvejohtajana ollessa, on hyvejohtajalla ja henkilöstöllä samat tavoitteet, joita ohjaa ihmisjohtamisen ajatusmalli ja motiivit ovat uskottavia ja tavoitteet yhteisiä (Aarnikoivu 2008, 45-48).

Tässä opinnäytetyössä viikolla kuusi (6) Olin Kreikassa mutta Kreikassa näin tapahtumaketjun, joka täytti esimerkillisen toiminnan periaatteet mainiosti. Se miten vanhaa naishenkilöä autettiin, kun hän kaatui, oli esimerkillistä toimintaa ravintolan omistajalta, näin arvelisin, että kyseessä oli ravintolan omistaja. Vanhemman naisen kaatuessa ravintolan omistaja keskeytti omat työnsä ja huomioi vain ja ainoastaan kaatuneen vanhemman naisen, jolloin ravintolan nuoret miestyöntekijät kiirehtivät auttamaan vanhempaa naista. Ihmislähtöinen johtamisen malli toteutui tässä tapahtumaketjussa täydellisesti. Voimme kuvitella, miten nuoret miestyöntekijät olisivat toimineet, jos ravintolan omistaja ei olisi välittänyt laisinkaan kaatuneesta vanhemmasta naisesta.

Yhteisö tukenasi

Yhteisön tuki hyvejohtajuuden prosessissa viedä hyveet osaksi työyhteisön toimintaa- ja kultuuria saavutetaan aiemmalla hyvejohtajuuden prosessin konkreettista toimintaa- vaiheella. Työyhteisö on sitä paremmin tukenasi, mitä paremmin hyvejohtajana toimiessa osaat tuoda esille, mitä ajattelet ja toivot prosessilta saavutettavan (Kaski & Kiander 2007, 114). Myös keskeistä on toimia vakaana johtajana, riippumatta siitä mitä prosessia johdat. Epävakaa johtaminen aiheuttaa työyhteisössä haasteita pystyä käsittämään, mitä johtajuudella halutaan saavuttaa ja tällöin myös johtajuuteen ei tule toivotulla tavalla työyhteisön tukea (Gardner 1990, 33).

Tässä opinnäytetyössä viikolla seitsemän (7) työyhteisön jäsenet kertoivat oma-aloitteellisesti kokevansa väsymystä ja osittaista turhautumistakin ajoittain työhön. Tämä oli hyvä rakentava kokemus ja näyttö siitä, että työyhteisö on avoin ja uskaltaa kertoa niinkin vakavista asioista, kuten työväsyyksestä ja työhön turhautumisesta. Hyvejohtajana toimiessani toin tavoitteet ja perusteet selkeästi ja toistuvasti esille ja tämä toimintatapa oli selvästikin siirtynyt myös työyhteisön jäseniin.

Muistuttajat

Olenaisin asia, miksi muistuttajat ovat tärkeä osa kokonaisuutta hyvekultuurin muodostamisessa on se, että hyveellistä toimintaa toteutetaan, kun muistamme niiden olemassaolon. Ilman muistuttajia, olivat ne visuaalisia tai toiminnallisia on hyvekultuurin muodostumisen onnistuminen epätodennäköistä. Oleellisinta on siis tiedostaa, miten tärkeässä asemassa muistuttajat ovat muutoksen onnistumisen kannalta muutosprosessin aikana (Lindell 2017, 222-224).

Visuaaliset muistuttajat voivat olla tulostettuja tiedostoja, joihin on liitetty kuvia tai muita visuaalisesti katseen vangitsevia asioita. Esimerkiksi hyvä visuaalinen muistuttaja, on tulostettu yksikön hyveet- tiedosto, joka on useasti päivän aikana työntekijöiden nähtävillä. Tämän opinnäytetyön hyvearviointi- lomakkeen tuloksista voidaan todeta työyhteisön antaman palautteen perusteella visuaalisten muistuttajien olevan tärkeä osa hyveprosessin onnistumisen suhteen.

Toiminalliset muistuttajat voivat olla luovia ratkaisuja, pääasia on, että toiminta on kytköksissä siihen muutokseen, mitä työhön halutaan vakiinnuttaa. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esille tullut huomaa hyve- hetki on täysin itse keksitty luova toiminallinen tapa ylläpitää ja muistuttaa hyveiden olemassaolosta.

Muistuttajista voidaan niiden ajatella olevan myös osa organisaation viestintää. On tärkeää havainnollistaa, että viestintä ei ole yksittäinen asia, tai saati oma henkilökohtainen tapa toimia, vaan viestinnän tulee olla liitoksissa osana organisaation päivittäistä toimintaa. Tämä viestinnän ajatusmalli toteutuessaan mahdollistaa vuorokeskustelun työyhteisön välillä (Viitala & Jylhä 2008, 264).

Tämän opinnäytetyön viikolla kahdeksan (8) hyvelomake- arvioinnin perusteella visuaaliset muistuttajat ovat tärkeässä roolissa hyveiden olemassaolon ylläpidossa mutta yhtä tärkeänä, ellei jopa tärkeämpänä asiana on hyvejohtajana toimiessa toimia itse esimerkillisesti. Olin viikolla kahdeksan (8) tietoisesti käyttämättä työntekijöiden etunimeä heitä tervehtiessäni, joka myös näkyi työntekijöiden tervehtimisessä siten, että he eivät käyttäneet enää myöhemmin etunimeä tervehtiessään. Hyvejohtajan oma hyvä suorittamisen taso on keskeinen asia työyhteisön innovaation säilyttämisessä tai kehittämisessä.

Hyvekulttuuri kehittää työyhteisöä

Työyhteisön kehitys lähtee muutoksista ja muutosprosessin aikana on äärimmäisen tärkeää, että työyhteisö, johon muutos kohdistuu, on heillä hallinnassa sosiaalisia taitoja. Kuten kannustamisen, kuuntelemisen ja innostamisen- taitoja, sosiaalisten taitojen lisäksi tarvitaan ryhmässä toimimisen taitojen hallitsemista. Näiden taitojen hallitsemisen avulla muutosprosessin eteenpäin vieminen on helpompaa (Bredenberg ym. 2004, 50). Tiedämme myös, että hyvekulttuuri kehittää sosiaalisia taitoja ja myös ryhmätaitoja, joten hyvekulttuuri kehittää jo itsessään työyhteisöä.

Tässä opinnäytetyössä viikolla yhdeksän (9) työyhteisön kanssa toimittiin ryhmässä sosiaalisia taitoja hyödyntäen innostamalla työyhteisöä valitsemaan heidän mielestään heille parhaat kehityskohteet työyhteisöön. Työyhteisö tarvitsi hiukan hyvejohtajuudestakin tuttua kannustinta, eli kantorakettia, mutta muuten työyhteisö itse määritteli kehityskohteet työyhteisöön ja näinhän asian pitääkin olla.

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä olen tuonut esille takaisinvirtauksen vaaran olemassaolon olevan läsnä ja mahdollinen silloin, kun kukaan ei johda hyvekultuurin rakentumista ja huolehdi hyvekultuurin olemassa olemisesta. Muutosprosessin aikana on selvää, että jossakin kohtaa työyhteisön innostuksen taso laskee ja muutosprosessi ei etene siinä määrin kuin on toivottu. Tällöin oleellisinta on tietoisesti luoda innovatiivista tunnetta työyhteisöön ja olla syllistämättä työyhteisöä siitä, että he eivät ole samantasoisella innostuksen määrällä prosessissa mukana kuin sinä itse. Sen sijaan innovatiivisen tunteen luomisen lisäksi on tärkeää käydä työyhteisön kanssa konkreettisesti läpi jo ne muutokset, jotka työyhteisö on aikaan saanut (Bredenberg ym. 2004, 57). Tätä ajatusta tukee hyvekultuurin muodostamisessa käytetty hyvearviointi, jolloin työyhteisö itse näkee konkreettisesti muutokset ja tarvittaessa tavoitekohtia kehitetään innovatiivisesti työyhteisön toimesta, jotta takaisinvirtausta ei pääsisi tapahtumaan.

Työyhteisön kehitys hyvekultuurin aikaansaannosta on kaikkien etu. Hyvinvoiva ja elinvoimainen työyhteisö toimii työtehtävissään luovemmin ja työyhteisöllä on selkeät tavoitteet, joita ohjaa työyhteisön yhteistyö. Lisäksi hyvinvoiva ja elinvoimainen työyhteisö on innovatiivinen, sitoutunut ja valmis muuntautumaan toimimaan ympäristön asettamien tarpeiden mukaisesti, kuten vaikkapa asiakasryhmän tarpeiden mukaisesti. On tärkeää pitää muutosprosessista kynsin ja hampain kiinni, koska jos muutosprosessin sovittuja toimintoja tai asioita ei toteuteta ei tällöin myöskään positiivista muutosta pääse syntymään. Kiireet päivittäisten asioiden hoitamisessa eivät saa olla esteenä muutosprosessin toimintojen ja asioiden toteutumisessa, koska kiire on mukana myös tulevaisuudessa (Bredenberg ym. 2004, 49,72).

4 Pohdinta

Hyvekulttuurin saattaminen osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria hyvejohtajuuden avulla on täysin mahdollista. Tämä opinnäytetyö tukee hyvejohtajuuden niin käytännön kuin myös teoreettisin perustein sitä, että hyvejohtajuudella luodaan elinvoimainen työyhteisö. Uskoin itse tätä opinnäytetyötä aloittaessani hyvejohtajuuden merkittävään asemaan sen suhteen, että hyveet saadaan osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. On tietysti henkilöitä, joille uusien menetelmien tai toimintojen käyttöönotto ja hyväksyminen tapahtuu helpommin, kuin toisille. Tästä huolimatta, tämän opinnäytetyön tavoite ei olisi toteutunut ilman hyvejohtajuutta.

Asetin itselleni tavoitteeksi kehittyä muutosjohtamisen taidoissa ja toisena tavoitteena oli selvittää millä keinoilla tai menetelmillä hyveet saadaan johdettua osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Nämä molemmat tavoitteet toteutuivat. Uskon vahvasti tämän opinnäytetyön hyödyllisyyteen luoda tulevaisuudessa meille kaikille elinvoimaisempia työyhteisöjä tässä opinnäytetyössä selvitettyjen toimintamallien ja johtamisen keinojen ansiosta. Tämän prosessin aikana tärkeimmäksi kokonaisuudeksi nousi hyveiden olemassa olemisen varmistaminen monikanavaisuuden avulla. Monikanavaisuudella tarkoitan tässä asiayhteydessä kuulemista, näkemistä ja keskustelua. Näitä kolme ominaisuutta tulee hyödyntää hyveiden vakiinnuttamiseksi osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Olen pohtinut asiaa yhteistyökumppanini Harri Kankareen kanssa ja olemme visioineet monikanavaisuutta käyttöön otettavaksi. Monikanavaisuuden menetelmässä yhdistetään kuuleminen, näkeminen ja keskustelu. Uskomme hyvekulttuurin vahvaan tarpeellisuuteen ja vaikuttavuuteen tulevaisuudessa osana työyhteisöjen ja yhteisöjen, sekä yksilöiden elämää.

4.1 Päiväkirjaopinnäytetyön ja hyvejohtajuuden oman oppimisen arviointi

Työni alkuvaiheessa asetin tavoitteeksi suunnitella jokaiselle viikolle oman aiheen, jonka mukaan viikko ohjautuisi toiminallisesti, josta sitten viikkoraportointi koostuisi. Huomasin kuitenkin nopeasti, että työn sisällä tapahtuvat asiat ohjasivat enemmän tekemistäni ja ennalta suunnitellut aiheet eivät ehkä olleetkaan niin tärkeässä roolissa, kuin alun perin ajattelin. Korostan kuitenkin tiettyjen aiheiden ennalta suunnittelujen olleen aiheellisia. Kuten konkreettisten toimintojen tärkeyden esille tuomisen ja hyveiden olemassa olemisen ylläpidon tärkeyden hyvejohtajuuden avulla. Näin jälkikäteen ajateltuna, työyhteisö ohjaa toimintaamme ja hyvejohtajana toimiessani roolini oli vain luoda innostusta ja uskoa hyveellisyyden vaikuttavuuteen työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Lisäksi minulla oli tavoitteena kehittää itseäni muutosjohtamisen taidoissa sekä selvittää millä keinoilla hyveet saadaan johdettua osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Muutosjohtamisessa kehityin teoreettista kirjallisuutta tutkiessani, mutta suurimman kehityksen

antoi minulle työyhteisöltä saatu palaute. Työyhteisö kertoi minun kokonaisvaltaisen toimintani muuttuneen selkeästi positiivisempaan suuntaan henkilökohtaisesti ja myös työyhteisön jäseniä kohtaan. Suurin oivallukseni muutosjohtamisen kehittymisen polulla oli, että työyhteisö on se, joka antaa esihenkilönä työskentelevälle syyn olla hyvinvoiva ja iloinen. Ennen tätä opinnäytetyötä olin pyrkinyt yleensä tekemään muutoksia suoraan omaan toimintaani enemmän kuin työyhteisön toimintaan. Työyhteisön hyvinvointi on keskeisin asia työssä, niin keskeinen asia, että ilman hyvinvoivaa työyhteisöä työstä jää jäljelle vain taloudellinen etuus, eli palkka.

Osittain muutosjohtamisen kehittymisen ansiosta myös oivallukseni olivat mahdollisia ymmärtää, koska keskityin enemmän siihen, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mitä työyhteisö tarvitsee. Oivallukset tämän 10- viikon aikana olivat todella tärkeitä oivalluksia hyveiden vakiinnuttamiseksi osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria hyvejohtajuuden avulla. Väitän, että hyvejohtajana toimiessa tulee olla samalla hyvä muutosjohtamisen taidoissa ja jos sitä ei vielä ole, silloin nöyrä oppimisen halu ja asenne ovat ratkaisevassa asemassa. Kuten henkilökohtaisesti oli minunkin kohdallani. Rehellisesti sanottuna, olin epäileväinen henkilökohtaisesti onnistunko kehittämään muutosjohtamisen taitojani. Oivalsin kuitenkin nopeasti, että työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa todellakin suoraan omaan hyvinvointiini. Tämä oivallus loi uskoa tekemiseeni ja lopputulos oli mitä mainioin!

Haasteellisinta tässä opinnäytetyössä oli kuitenkin se, että päivittäin täytyi tehdä huomioita työhön liittyen ja lisäksi myös kirjallista tekstiä piti tuottaa päivittäin. Ehkä tämän asian haasteellisuuden tunteen myös osittain loi oma henkilökohtainen elämäni, johon mahtuu opiskelun lisäksi perhe-elämä kahden pienen lapsen ja puolison kanssa sekä aktiiviharrastus, joka vie arkipäivien illoista kaiken ajan noin neljä kertaa viikossa. Tätä tekstiä tähän kirjoittaessani, en voi muuta kuin kiittää niin toimeksiantajan puolelta Harri Kankareta, joka omalla positiivisella energiallaan sparrasi minua eteenpäin henkisesti ja myös antoi loistavia teoreettisia näkökulmia pureskeltavaksi minulle, iso kiitos Harrille. Sekä lisäksi erityismaininnan haluan antaa opinnäytetyön ohjaajalleni Kaarina Aholle. Kaarina asiantuntemuksellaan ja veitsen terävän tarkalla palautteella ohjasi minua ja varsinkin opinnäytetyöni rakennetta, sillä tavoin että opinnäytetyön rakenteet ei sortuisi kuin ensimmäisen kerran leivotussa piparkakkutalossa.

Tunnen, että tämä opinnäytetyö kokonaisuudessaan kasvatti ja kehitti minua muutosjohtamisessa ja itsensä johtamisessa. Ennen kaikkea uskon tämän opinnäytetyön vaikuttavan erittäin positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisön hyvinvointi taas nousi itselleni tärkeämmäksi asiaksi, kuin se on ikinä ollutkaan ja hyvä niin, koska työyhteisön hyvinvointi on myös esihenkilön hyvinvointia. Hyvekulttuurin voi rakentaa nöyrällä hyvejohtajuudella, tärkeintä on, että muutosta johdetaan ja ylläpidetään monikanavaisuuden = näe, kuule, keskustele-periaatteen avulla.

Konkreettisesti annan nykyään enemmän aikaa työyhteisölle, minun ja henkilöstön välisille keskusteluille. Keskusteluissamme on enemmän positiivisuutta, kuin negatiivisuutta. Teemme

konkreettisesti myös enemmän yhteistyötä. Suunnittelemme yhdessä aktiivisesti eri tapoja tai malleja, miten voisimme parhaalla mahdollisella tavalla auttaa asiakkaitamme, sekä tietenkin myös itseämme työyhteisönä.

4.2 Kehittämisehdotukset ja toimeksiantajan palaute

Kehittämissuunnitelma on ollut aktiivista koko tämän opinnäytetyön ajan toimeksiantajan kanssa. Olen päässyt osallistumaan Mehiläisen sosiaalipalvelujen suureen prosessiin, jonka tavoitteena on viedä hyvekulttuuri osaksi työyhteisöjen toimintaa- ja kulttuuria kaikkiin sosiaalipalvelujen toimipisteisiin. Toimeksiantajan puolelta olen tehnyt yhteistyötä Harri Kankareen kanssa, joka valmentaa kohti elinvoimaisia työyhteisöjä- prosessia Mehiläisen sosiaalipalvelu-toimipisteisiin.

Olen tämän koko opinnäytetyön tekemisen ajan ollut säännöllisesti yhteydessä Harri Kankareen kanssa. Opinnäytetyön tavoite oli selvittää millä keinoin hyveet voidaan johtaa osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Tämä tavoiteidea oli Harrilla jo ollut olemassa mutta yhteisesti päätimme, että lähden kokeilemaan selvittämään, millä keinoin hyveet saadaan johdettua osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria. Tätä tavoiteidean toteuttamista tuki se, että työyhteisö on läsnä jatkuvasti ja oma asemani esihenkilönä toimiessani sopi myös hyvejohtajuuden asemaan. Kolmantena asiana tätä tavoiteidea tuki oma henkilökohtainen muutosjohtamisen ja myös itsensä johtamisen kehittymisen tarve.

Aktiivinen yhteistyömme Harri Kankareen kanssa on tuottanut tulosta niin työyhteisössämme, jossa hyvejohtajana toimin mutta myös kokonaisvaltaisesti Mehiläisen sosiaalipalvelujentoimipisteitä. Olen pohtinut konkreettisuuden tärkeyttä hyveiden toteutumiseksi ja todennut konkreettisten toimintojen olevan tärkeässä asemassa hyveiden toteutumisen kannalta. Lisäksi olen tutkinut hyveiden ylläpitoa työyhteisöissä monikanavaisuuden avulla niin teoreettisesti, kuin myös itse toimimalla pioneerina toiminnallisissa kokeiluissa. Teoreettisesti monikanavaisuus on käytännössä elinehto hyvekultuurin luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Toiminnallisesti myös todistin tätä teoreettista näkökulmaa muun muassa poistamalla visuaaliset muistuttajat hyvekultuurista, jolloin hyveiden toteutumisen taso laski numeraalisesti.

Tämän opinnäytetyön loppuvaiheessa olemme keskustelleet Harri Kankareen kanssa ja monikanavaisuus sekä konkreettiset toiminnot tulevat toimimaan hyvekultuurin rakentumisen peruspilareina.

Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä: ” Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan helmi. Keskeisinä asioina opinnäytetyössä on selvitetty ansiokkaasti, miten hyveet vaikuttivat työyhteisöön ja asiakkaisiin. Ennen kaikkea johtamisen prosessi hyvejohtajana on onnistunut loisteliaan itsereflektoinnin ja käytännön esimerkkien ansiosta. Myös pyytämme selvitys, miten hyveet

voidaan vakiinnuttaa osaksi työyhteisön toimintaa- ja kulttuuria on selvitetty tässä opinnäytetyössä loisteliaasti henkilökohtaisen vahvan volition ansiosta. Aikajanaan nostetut oivallukset on tutkittu perusteellisesti teoriapohjaisesti argumentoiden sekä itse konkreettisesti kokeillen.

Haluan vielä todeta, että arvokkainta tässä prosessissa on ollut se, miten hyvejohtajuutta on oikeasti toteutettu konkreettisesti, eikä vain sanoja pyöritellen. Tästä opinnäytetyöstä tulee olemaan vielä paljon hyötyä muille. Yhteistyötä jatkaen ja arvostaen toivoo Harri Kankare ja Mehiläinen.”

”Hyve on teko, työyhteisön oma ekoteko ” © Joona Kokko.

Lähteet

Painetut

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: Sanoma Pro Oy.

Aho, S., & Laine, K. 2004. Minä ja muut. Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Otava.

Bono, J. & Remus, I. 2006. Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17. Minnesota: Department of Psychology.

Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M., Multanen, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Otamedia.

Gardner, J. 1990. *On Leadership*. New York: The Free Press.

Juholin, E. 2017. *Communicare!*. Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Infor.

Juuti, P., & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P., & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Kaski, S., & Kiander 2007. Minä johtajana. itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kellough, J. 1998. The Reinventing Government Movement. *Public Administration Quarterly* 22: SPAEF.

Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Tunne itsesi suomalainen. Helsinki: WSOY.

Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kindel, S., & Marshall, L. 2000. Johtamistaito keltanokille. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

- Kortetjärvi-Nurmi, S., & Rosenström, A. 2003. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.
- Kylliäinen, A. 2021. Hyvän tekijät. Hyveet ja arvot yksilön ja yhteisön elämässä. Helsinki: Uni-grafia.
- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Mahdollistava johtami-nen. Helsinki työterveyslaitos: Recommended Finland Oy.
- Leskisenoja, E., & Sandberg, E. 2019. Positiivisen pedagogiikan ja nuorten hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lindell, J., 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiede-kunta. Acta Wasaensia 375. Artikkeliväitöskirja.
- Lindström, K., & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Vammalan kirjapaino.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. kohti parempaa ihmisten johta-mista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.
- Mazzei, A. 2014. Internal Communication for Employee Enablement. Strategies in American and Italian Companies. Emerald Group Publishing Limited.
- Pohlman, R., Heffes, E. & Gardiner, G. 2000. Value Driven Management. United states of America: Amacom Books.
- Raatikainen, E. 2015. Lujita luottamusta, asiakassuhteen rakentaminen sosiaali- ja terveys-alalla. PS-kustannus.
- Rautiainen, V., & Keskinen, S. 1999. Sosiaalinen tuki päiväkotihenkilöstön voimavarana. Päi-väkoti työyhteisönä. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Roivas, M., & Karjalainen, A.L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2 painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seppänen, M. 2021. Tunnetaidot voimavarana. Opas sosiaali- ja terveysalalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seppänen-Järvelä, R., & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.

Silvennoinen, M., & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Luumu Eräpuro. Espoo: Valmennus Onnistumisen avaimia.

Stenvall, J., & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. uudistettu painos. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto: Universitas Wasaensis.

Viitala, R., & Jylhä 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virolainen, I., & Virolainen, H. 2018. Mielen voima oppimisessa. Helsinki: Nord print Ab.

Sähköiset

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan yliopisto: Väitöskirja. Viitattu 19.11.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Evans, C. R., & Dion, K. L. 2012. Group Cohesion and Performance. A MetaAnalysis. Small Group Research. Viitattu 19.11.2023. https://helka.helsinki.fi/discovery/fulldisplay?context=PC&vid=358UOH_INST:VU1&search_scope=MyInst_and_CI&tab=Everything&docid=cdi_crossref_primary_10_1177_1046496412468074

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220610>. Lastensuojelulaki. Viitattu 5.12.2023.

Häkli-Mustonen, T. & Sulkko, M. 2019. Muutosviestintä muutosjohtajuuden työkaluna. Henkilöstön näkemyksiä kohdeorganisaation viestinnästä muutoksen aikana. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265491/Hakli-Mustonen_Teija_Sulkko_Mikael.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jaakson, S., & Jaakkola, U. 2017. Aivoterveyttä edistämään! Helsinki: Paintek. Viitattu 19.11.2023. https://sumut.fi/wp-content/uploads/2020/02/ETNIMU_Aivoterveytta_fiR_17i.pdf

Kivimäki, M., Nyber, Batty, Fransson, Heikkilä, Alfredsson & Singh-Manoux. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. Viitattu 20.9.2023. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(12\)60994-5/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(12)60994-5/fulltext)

Laurila, M. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto:

Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 19.11.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta. Viitattu 19.11.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7606/isbn_978-952-476-745-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L. 2015. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu arvosteleva palaute - "Vastakehuja ei pitäisi odottaa". Yle 8/2015. Viitattu 10.9.2023. <https://yle.fi/a/3-8250653>

Nivala, M. 2013. Karismaattinen johtajuus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta. Viitattu 19.11.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3623/osuva_5243.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pedersen, D. 2003. Vision Percolation through an Organization. A Naturalistic Inquiry. Submitted to Regent University. Viitattu 17.11.2023. <https://www.proquest.com/docview/305233667>

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos 2023. Mitä toimintakyky on. Viitattu 10.9.2023. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Tuunainen, A., Akila, R & Räisänen, K. Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä. Viitattu 20.9.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo99559>

Veikkolainen, T. & Weckström, N. 2020. Yhteisöllisyyden vaikutus hyvinvointiin. Opinnäytetyö. Xamk ammattikorkeakoulu. Kaakkois-Suomi. Viitattu 12.9.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/752451/Laine_Lehtokoski.pdf?sequence=2

Väyrynen, S. 2021. Kasvatuskeinojen ja rajoitustoimenpiteiden häilyvä ero lastensuojelulaitoksissa. Perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen. Julkisoikeuden Pro gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 19.11.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12710/UniVaasa_2021_Vayrynen_Sanni.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kuvat

Kuva 1 : Hyveet Jussilan osasto 2:lla.	16
Kuva 2: Hyveiden soveltuvuus eri tilanteissa.....	20
Kuva 3: Työyhteisön hyveiden arviointi ja konkreettiset toiminnanmuutokset tavoitteisiin. ...	24
Kuva 4: Asiakkaiden askartelemat ja värittämät kirjaimet.	26
Kuva 5: MEILLE KAIKILLE TUNTEMATON TULEVAISUUS (Kylliäinen 2021,187).	34
Kuva 6: Hyveketju- teoriaa.	36
Kuva 7: Hyveellisyys muodostuu innovatiivisuudeksi työyhteisössä.	43
Kuva 8: Hyvearvioinnin uusinta 1.11.2023. Nousua- ja laskua.	48
Kuva 9: Hyvejohtajuuden aikajana kohti elinvoimasta työyhteisöä. Kuvan alapuolelta löytyvät teoreettiset argumentoinnit aikajanan keskeisimmistä käsitteistä.	56