

HYVEET OTAVAMEDIAN ASIAKASPALVELUSSA

Työyhteisön kehittämishanke 2014

Ja jos kaikki kilpailisivat jaloudessa ja jännittäisivät voimansa hyvien tekojen tekemiseksi, yhteisö saisi kaiken tarvitsemansa ja kukin itselleen suurimman hyvän, sillä hyve on sellainen.

Aristoteles, Nikomakhoksen etiikka

Prosessin tausta

Yksilön ja yhteisön hyveet

Hyveet ovat näytelleet keskeistä osaa länsimaisessa etiikassa antiikin ajoista lähtien. Sokrates, Platon ja etenkin Aristoteles loivat aikanaan näkemyksillään pohjan, jonka varaan hyve-etiikka yhä edelleen rakentuu.

Aristoteleen mukaan hyveet ovat ne luonteenpiirteet ja ominaisuudet, jotka tekevät ihmisestä hyvän. Niiden voi ajatella määrittävän ihmistä joko sellaisenaan ilman lisämääreitä tai jossakin tietyssä tehtävässä tai roolissa. Yhtäältä hyveet, sellaiset kuin oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja hyväntahtoisuus, kuuluvat samalla tavoin jokaiselle ihmiselle, toisaalta hyveet tai ainakin niiden merkitys vaihtelevat sen mukaan, missä roolissa kulloinkin toimimme ja vaikutamme. Vanhemman, puolison ja ystävän hyveet poikkeavat jossain määrin toisistaan, samoin talonrakentajan, huilunsoittajan ja sotilaan hyveet.

Hyveissä yhdistyy yhteisön ja yksilön etu. Kytäkseen toimimaan tarkoituksensa mukaisesti ja täyttämään tehtävänsä yhteisö tarvitsee jäseniä, jotka ovat yhteisön ja sen tavoitteiden kannalta hyviä. Yksilön taas on oman elämänsä ja hyvinvointinsa vuoksi tärkeää saada kokea olevansa hyvä siinä, mitä on ja tekee.

Intressien kohtaaminen tekee hyveistä monessakin mielessä yhteisön ja yksilön yhteisen asian. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että vaikka hyveet ovat yksilön ominaisuuksia, yhteisö

on se, joka viime kädessä nimeää hyveet ja määrittelee käytännössä niiden mukaisen toiminnan. Yksilön vastuulle ja tehtäväksi jää – sen jälkeen, kun yhteisö on kasvatuksen kautta auttanut yksilöä omaksumaan keskeiset hyveet – hyveiden kehittäminen ja niiden noudattaminen omassa toiminnassaan.

Hyveet työssä

Jos hyveet ovat ne luonteenpiirteet ja ominaisuudet, jotka tekevät ihmisestä hyvän, työn hyveet ovat ne luonteenpiirteet ja ominaisuudet, jotka tekevät ihmisestä työssään hyvän. Työn hyveet on luontevaa jakaa neljään ryhmään: yhteisölliset hyveet, työn tekemisen hyveet, johtamisen hyveet ja ammatilliset hyveet.

Hyveiden kehittämisen lähtökohtana on, että jokaisella toimivalla organisaatiolla on välttämättä jo valmiiksi käytössään kaikki toiminnan kannalta keskeiset hyveet. Ellei näin olisi, organisaatiota tuskin olisi edes olemassa, saati että se kykenisi toimimaan millään järjellisellä tavalla.

Kokonaan toinen kysymys on, ovatko kaikki tarpeelliset hyveet aktiivisessa käytössä tai edes organisaation itsensä tiedossa. Osa hyveistä toimii ilman, että kukaan on tullut panneeksi niitä edes merkille, osa on olemassa vasta jonkinlaisina hyveen itulina: arvoina, ihanteina ja pyrkimyksinä. Jotta kokonaisuus saataisiin toimimaan, hyveet täytyy etsiä ja nimetä, selvittää niiden toiminta käytännössä, ratkaista niiden toteutumiseen mahdollisesti liittyvät ongelmat ja ottaa ne hallintaan ja käyttöön.

Hyveprosessi Otavamedian asiakaspalvelussa

Otavamedian asiakaspalvelussa hyveprosessilla lähdettiin tavoittelemaan työkuulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamista sekä tulostason nostoa. Asiakaspalvelussa työtä tehdään kovien paineiden alla. Merkittävä osa työstä on vastaamista tilauksiaan irtisanovien asiakkaiden yhteydenottoihin. Asiakaspalvelun työntekijöiden tehtävänä on saada irtisanomispäätöksen jo kertaalleen tehneet asiakkaat perumaan päätöksensä. Tehtävä ei ole helppo, eivätkä sitä ole omiaan helpottamaan media-alan murroksesta johtuvat ylimääräiset paineet: Asiakaspalvelun onnistumisella on suuri merkitys mediatalon tulevaisuudelle.

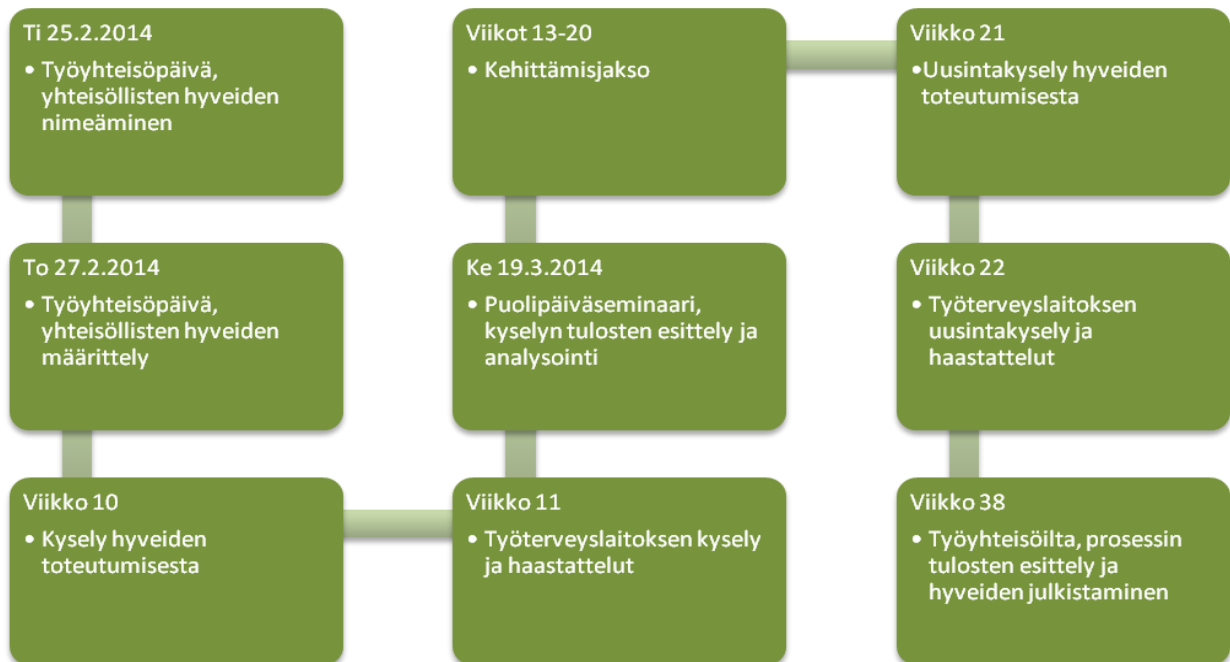
Toisaalta asiakaspalvelun henkilöstöä vaivaa krooninen alemmuudentunne. Mediatalossa toimittajat ovat muiden silmissä tähtiä ja muut omasta mielestään ”vain” tavallisia kuolevaisia. Näin siitä huolimatta, että yhtiön talous ja sen myötä tulevaisuus tosiasiasa on mitä suurimmassa määrin myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun työn varassa.

Hyveprosessin toteuttamisesta vastasi eetikko ja uskonnonfilosofi Antti Kylliäinen. Ajatus hyveiden tuomisesta osaksi työn tekemistä ja työyhteisön arkea perustuu Antti Kylliäisen kirjaan *Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen – hyveet työssä ja elämässä* (Otava 2012). Kylliäisen perustama SyFron Oy on toistaiseksi ainoa toimija Suomessa, joka tuottaa työyhteisön ja organisaation kehittämiseen tähtäviä hyveprosesseja.

Yhteisölliset hyveet

Otavamedian asiakaspalvelussa kehittämisprojekti aloitettiin yhteisöllisistä hyveistä, jotka tekevät työyhteisöistä hyviä yhteisöjä ja työntekijöistä toisilleen hyviä työtovereita. Tähän päädyttiin siksi, että organisaatioissa yleensä niin työilmapiiri kuin kaikki järkevä aikaansaaminen rakentuvat viime kädessä työyhteisön toimivuuden ja vahvan yhteisöllisyyden varaan. Yhteisöllisten hyveiden vahvistaminen luo siten pohjaa paitsi työhyvinvoinnille, työssä jaksamiselle ja viihtymiselle ja työn kokemiselle mielekkääksi myös tehokkuudelle, tuottavuudelle ja työn laadulle.

Prosessin eteneminen



Yhteisöllisten hyveiden nimeäminen

Yhteisöllisten hyveiden prosessi käynnistyi 25.2.2014 Otavamediassa pidetyllä työyhteisöpäivällä, johon osallistuivat kaikki työntekijät kahtena ryhmänä (ap ja ip). Päivä käynnistyi lyhyellä hyveetiikkaan johdattavalla luennolla ja sitä seuraavalla keskustelulla. Luennon tarkoituksena oli selvittää, mitä hyveet ovat ja mihin niitä tarvitaan elämässä yleensä ja työelämässä erityisesti.

Alkuluennon ja keskustelun jälkeen osallistujat jakautuivat pienryhmiin. Ryhmien tehtävänä oli annetusta 25 hyveen listasta (liite 1) valita ensin viisi tärkeintä jo olemassa olevaa hyvettä, jotka tekevät Otavamedian asiakaspalvelusta hyvän työyhteisön, ja sen jälkeen vielä kaksi hyvettä, jotka tekisivät siitä työyhteisönä entistäkin paremman.

Ryhmien työskentelyn perusteella eniten ääniä saaneet hyveet äänimäärineen olivat

Ystävällisyys	9
Joustavuus	7
Vastuullisuus	7
Luotettavuus	6
Palvelevuus	6
Avoimuus	5
Arvostavuus	4
Kannustavuus	4
Rentous	4
Hyväntahtoisuus	3
Rohkeus	3
Yhteistyöhakuisuus	3

Käydyn keskustelun perusteella jatkotyöskentelyyn valittiin (liite 2)

Arvostavuus
Kannustavuus
Luotettavuus
Oikeudenmukaisuus
Rentous
Ystävällisyys

Yhteisöllisten hyveiden määritteleminen

Kehitettävien hyveiden nimeämisen jälkeen vuorossa oli hyveiden määrittely, jonka asiakaspalvelun henkilöstö toteutti työyhteisöpäivässä 27.2.2014 jälleen kahtena ryhmänä (ap ja ip). Kummankin session aluksi osallistujat jaettiin kuuteen ryhmään, jotka saivat kukin määriteltäväkseen yhden valituiksi tulleista hyveistä. Tehtävänä oli koota ajatuksia siitä, mitä yksittäinen hyve tarkoittaa tai voisi tarkoittaa työyhteisön arjessa. Määritelmiä seulottaessa tärkeää oli pitää mahdollisimman pitkälle kiinni määritelmien jokapäiväisyydestä (tapahtuu tai voisi tapahtua vähintään viikottain), konkreettisuudesta (mitä tapahtuu käytännössä, kun tietty hyve toimii) ja yhteisöllisyydestä (ne hyveen ulottuvuudet, joihin yhteisö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa).

Ryhmien saatua omat hyveensä määritellyiksi jokainen ryhmä sai täydentää muiden ryhmien aikaansaannoksia. Lopuksi hyveiden määritelmiä (liite 3) vielä hiottiin ja muokattiin yhteisessä keskustelussa.

Kysely hyveiden toteutumisesta

Työyhteisöpäivässä 27.2.2014 listattujen hyveiden määritelmien perusteella laadittiin henkilöstökysely. Kyselyn runkona oli 41 väitettä (liite 4), joiden toteutumisesta työyhteisössä jokainen vastaaja

sai arvioida viisiportaisella asteikolla: (toteutuu) aina, lähes aina, usein, joskus, ei koskaan. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, vastausaika oli 3.-7.3.2014.

Kyselyyn vastasi 43 vastaajaa 50:stä. Kyselyn mukaan kuuden hyveen 41 alakohdasta 19 (46 %) oli hyveen tasolla (toimi lähes aina). Loput 22 alakohdasta toimivat usein (liite 5). Kyselyn tulos kertoi hyveiden kehittämisen lähtötilanteen. Prosessin kannalta tulosta voitiin perustellusti pitää lupaavana: hyveet toimivat kohtuullisen mutteivät liian hyvin, nollasta ei tarvinnut lähteä liikkeelle mutta kehittämisen varaa vielä oli.

Työterveyslaitoksen kysely ja haastattelut

Otavamedian asiakaspalvelun yhteisöllisten hyveiden prosessi kuului osana Työterveyslaitoksen SyFron Oy:n hyveprosessien vaikutuksia selvittävään tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää erityisesti hyveiden kehittämisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tässä tarkoituksessa Työterveyslaitos teki asiakaspalvelun työntekijöille verkkokyselyn, jossa selvitettiin muun muassa työntekijöiden kokemuksia työnsä mielekkyydestä, omasta motivaatiostaan ja sitoutumisestaan työhönsä, paineensietokyvystään ja työnsä laadusta. Kyselyä täydennettiin 5-6 työntekijän haastattelulla.

Hyvekyselyn tulosten analysointi

Henkilöstökyselyn tulokset käytiin läpi ja analysoitiin 19.3.2014 Otavamediassa pidetyssä työpajassa. Osallistujina oli koko henkilöstö kahdessa osassa (ap ja ip).

Kummankin session alussa kyselyn tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin, minkä jälkeen jakaannuttiin kuuteen ryhmään. Jokainen ryhmä sai käsiteltäväkseen yhden kehitettävistä hyveistä ja tehtäväkseen keksiä ideoita, joiden avulla hyveiden toteutumista voitiin kehittämisjakson aikana edistää (liite 6). Ideoiden vieminen käytäntöön jätettiin työyhteisön ja johtoryhmän vastuulle.

Kehittämisjakso

Viikoilla 13–20/2014 toteutetun kehittämisjakson aikana tehtävänä oli keskittyä normaaliin työhön pitäen mielessä kehitettävät hyveet määritelmineen. Tavoitteena oli hyveiden vahvistaminen arjessa siten, että hyveiden mukaiset toimintatavat muodostuisivat vähitellen automaattisiksi ja itsestään selviksi.

Jotta hyveet olisivat pysyneet mielessä koko kahdeksanviikkoisen kehittämisjakson ajan, henkilöstöllä oli mahdollisuus pelata Hyvepeliä ja antaa pelin avulla toisilleen pisteitä hyveiden mukaisesta toiminnasta. Hyvepeliä pelattiin ahkerasti aina kehittämisjakson viimeistä edelliselle viikolle saakka. Viimeisellä viikolla palaaminen syystä tai toisesta hiipui. Kaiken kaikkiaan peli kuitenkin täytti tehtävänsä: kahdeksan viikon aikana mainetta ja kunniaa hyveiden noudattamisesta jaettiin kaikkiaan 1829 pisteen verran.

Uusintakysely hyveiden toteutumisesta

Kehittämiskäytännön tulokset saatiin selville toukokuussa viikolla 21 toteutetulla henkilöstökyselyllä. Kysely oli identtinen maaliskuussa toteutetun henkilöstökyselyn kanssa.

Jälkimmäiseen kyselyyn vastasi 24 vastaajaa 50:stä. Kyselyn mukaan kuuden hyveen 41 alakohdasta hyveen tasolla olevien määrä oli kehittämiskäytännön aikana laskenut 19:sta 16:een (39 %). Loput 25 alakohtaa toteutuivat usein. Hyveiden 41 alakohdasta 19 oli kehittynyt myönteiseen suuntaan, 22:ssa oli taannuttu (liite 7).

Työterveyslaitoksen uusintakysely ja haastattelut

Työterveyslaitos toteutti oman kyselynsä ja siihen liittyvät haastattelut uudelleen viikolla 22. Kyselyn tulokset julkistetaan tutkimuksen valmistuessa keväällä 2015.

Prosessin päätös

Uusintakyselyn ja samalla koko yhteisöllisten hyveiden prosessin tulokset esiteltiin Otavamedian asiakaspalvelun työntekijöille 17.9.2014 Otavamediassa pidetyssä työpajassa. Työntekijät jakaantuivat jälleen aamu- ja iltapäiväryhmiin. Tulosten esittelyn ja niistä käydyn keskustelun jälkeen käytiin vielä kerran pienryhmiin ideoimaan keinoja, joiden avulla prosessin kuluessa saavutetuista hyvistä käytännöistä kyetään jatkossa pitämään kiinni ja miten yhteisöllisiä hyveitä voidaan tulevaisuudessa edelleen kehittää (liite 8).

Loppupäätelmät

Yhteisöllisten hyveiden kehittämiskäytännön lopputulos ei ollut täysin odotusten mukainen. Kyse ei ollut siitä, ettei itse prosessi olisi edennyt suunnitelmien mukaan tai ettei Otavamedian asiakaspalvelun väki olisi sitoutunut prosessiin. Niin prosessin sujuminen kuin osallistujien suhtautuminen hyveiden kehittämiseen antoivat odottaa selvempää edistymistä hyveiden kehittämässä.

Sen enempää prosessin päätöskäytännössä kuin sitä edeltäneessä tapaamisessa esimiesten ja henkilöstöjohtajan kanssa ei löydetty yhtä selkeää syytä prosessin lopputulokseen. Esiin nousivat loppukevään kiire ja paineet, kriittisyyden kasvu omaa työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan sekä mahdolliset ylimitoitettut odotukset hyveprosessin vaikutusten suhteen.

Yhtenä merkittävänä syynä prosessin lopputulokseen saattoi olla se, että osaan kehitettäviksi valituista yhteisöllisistä hyveistä kohdistui odotuksia, jotka todellisuudessa liittyvät enemmän organisaation toimintaan. Hyvänä esimerkkinä tästä on kannustavuus, jota asiakaspalvelun väki ei koe saavansa Otavamedian organisaatiossa riittävästi. Ajatuksena kannustavuutta valittaessa oli, että organisaation taholta koettua kannustuksen puutetta voitaisiin ainakin osittain kompensoida nos-

tamalla kannustusta omaa itseä ja työtovereita kohtaan. Päätösesiossa käydyistä keskusteluista päätellen kävi kuitenkin niin, että organisaation taholta edelleen koettu kannustuksen puute oli ainakin yhtenä syynä kyselyn osoittamaan taantumiseen kannustuksen hyveessä.

Tätä teoriaa tukee se, että asiakaspalvelun työntekijät olivat prosessin tuloksista lähinnä hämmennyneitä. Heidän kokemuksensa mukaan työyhteisön yhteisöllisyys on huomattavasti korkeammalla tasolla kuin jälkimmäinen kysely antaa ymmärtää. Sen sijaan yhteisön ulkopuolisten heitä kohtaan osoittamassa arvostuksessa, kannustamisessa ja oikeudenmukaisuudessa olisi heidän mielestään toivomisen varaa.

Prosessin tuloksista voidaan joka tapauksessa päätellä, että työyhteisönä Otavamedian asiakaspalvelu voi hyvin. Kaikki kehittämiskohteina olleiden hyveiden alakohdat toteutuvat vähintäänkin usein ja 25:stä usein toteutuvasta tusinan verran on hyvin pienellä panostuksella nostettavissa toteutumaan lähes aina. Kun vielä muistetaan, että hyveet ovat määritelmän mukaan luonteenpiirteitä ja -ominaisuuksia, joissa todelliset ja kestävät muutokset tapahtuvat hitaasti ja pitkän ajan kuluessa, ei muutaman kuukauden mittaisesta kehittämisprojektistä pidä vetää liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Työnteon hyveet

Yhteisöllisten hyveiden prosessin jälkeen hyveiden kehittäminen Otavamedian asiakaspalvelussa jatkui syksyllä 2014 työnteon hyveiden prosessilla. Tämän myötä painopiste hyveiden kehittämisessä siirtyi yhteisöstä yksilöön. Työnteon hyveet ovat ne ominaisuudet, jotka tekevät työntekijöistä työssään hyviä. Siinä, missä yhteisöllisten hyveiden vaikutus näkyy ennen kaikkea yhteisön hyvinvoinnissa, työnteon hyveet ovat ominaisuuksia, jotka tekevät yksilöstä yksilönä hyvän ja organisaatiolle arvokkaan.

Prosessin eteneminen



Työnteon hyveiden nimeäminen

Työnteon hyveiden prosessi käynnistyi 26.9.2014 Otavamediaassa pidetyllä työyhteisöpäivällä, johon osallistuivat kaikki työntekijät kahtena ryhmänä (ap ja ip). Päivän aluksi kiinnitettiin huomio omaan työhön ja sen sisältöön pohtimalla pienryhmissä, mikä omassa työssä on parasta ja mikä haasteellista. Pohdinnan tulokset listattiin paperille (liite 9) ja niistä käytiin keskustelu.

Kun oman työn pohdinta oli saatu viritetyksi, ryhdyttiin selvittämään työn kannalta keskeisimpiä hyveitä. Pienryhmien tehtävänä oli annetusta 25 hyveen listasta (liite 10) valita viisi tärkeintä työnteon hyvettä, joiden varaan Otavamedian asiakaspalvelun hyvä toiminta ja aikaansaaminen rakentuvat.

Ryhmien työskentelyn perusteella eniten ääniä saaneet hyveet äänimäärineen olivat

Kärsivällisyys	8
Vastuullisuus	8
Yhteistyökykyisyys	7
Asiakaslähtöisyys	6
Tavoitteellisuus	6
Palvelevuus	3
Oppimishaluisuus	2
Realistisuus	2
Tehokkuus	2
Täsmällisyys	2
Oivaltavuus	2
Aktiivisuus	1
Itsenäisyys	1
Kehittymiskykyisyys	1
Tuloshakuisuus	1

Käydyssä keskustelussa palvelevuuden katsottiin sisältyvän asiakaslähtöisyyteen, kehittymiskykyisyyden ja oppimishaluisuuden oivaltavuuteen ja tuloshakuisuuden tavoitteellisuuteen. Työntekijöiden ehdotukseksi kehitettäväksi työnteon hyveiksi valikoituivat siten

Asiakaslähtöisyys
Kärsivällisyys
Oivaltavuus
Tavoitteellisuus
Vastuullisuus
Yhteistyökykyisyys

Työnantajan näkökulmaa edustanut palvelu- ja henkilöstöjohtaja Anne Mantila hyväksyi työntekijöiden ehdotuksen sellaisenaan.

Työnteon hyveiden määrittely

Kehitettävien hyveiden nimeämisen jälkeen vuorossa oli hyveiden määrittely, jonka asiakaspalvelun henkilöstö toteutti työyhteisöpäivässä 29.9.2014 jälleen kahtena ryhmänä (ap ja ip). Kummankin session aluksi osallistujat jaettiin kuuteen ryhmään, jotka saivat kukin määriteltäväkseen yhden valituksi tulleista hyveistä. Tehtävänä oli koota ajatuksia siitä, mitä yksittäinen hyve tarkoittaa tai voisi tarkoittaa omassa työssä. Määritelmiä seuloessa tärkeää oli pitää mahdollisimman pitkälle kiinni määritelmien konkreettisuudesta (mitä tapahtuu käytännössä, kun tietty hyve toimii) ja jokapäiväisyydestä (tapahtuu tai voisi tapahtua vähintään viikoittain) sekä työn tekemisen näkökulmasta. Lisäksi määritelmät pyrittiin kirjoittamaan positiiviseen minä-muotoon eli yksikön ensimmäisen persoonan myöntölauseiksi.

Ryhmien saatua omat hyveensä määritellyiksi jokainen ryhmä sai täydentää muiden ryhmien aikaansaannoksia. Lopuksi hyveiden määritelmiä (liite 11) vielä hiottiin ja muokattiin yhteisessä keskustelussa.

Kysely hyveiden toteutumisesta

Työyhteisöpäivässä 29.9.2014 listattujen hyveiden määritelmien perusteella laadittiin henkilöstökysely. Kyselyn runkona oli 48 väitettä (liite 12), joiden toteutumista työyhteisössä jokainen vastaaja sai arvioida viisiportaisella asteikolla: (toteutuu) aina, lähes aina, usein, joskus, ei koskaan. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, vastausaikaa oli viikko 42 eli 13.-17.10.2014.

Kyselyyn vastasi 33 vastaajaa 54:stä. Kyselyn mukaan kuuden hyveen kaikki 48 alakohtaa toimivat hyveen tasolla: "aina" 11 (23 %) ja "lähes aina" 37 (77 %). Tulos kertoi hyveiden kehittämisen lähtötilanteen (liite 13). Kyselyn mukaan työnteon hyveet olivat erinomaisella mallilla, sen sijaan hyveiden kehittämisprosessin kannalta tulosta voitiin perustellusti pitää vähintäänkin haastavana: hyveet toimivat jo valmiiksi niin hyvin, ettei kehittämisen varaa juuri enää ollut.

Hyvekyselyn tulosten analysointi

Henkilöstökyselyn tulokset käytiin läpi ja analysoitiin 20.10.2014 Otavamediassa pidetyssä työpa-jassa. Osallistujina oli asiakaspalvelun henkilöstö kahdessa osassa (ap ja ip).

Kummankin session alussa kyselyn tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin, minkä jälkeen jakaannuttiin kuuteen ryhmään. Jokainen ryhmä sai käsiteltäväkseen yhden kehitettävistä hyveistä ja tehtäväkseen keksiä ideoita, joiden avulla hyveiden toteutumista voitiin kehittämisjakson aikana edistää (liite 14).

Kehittämisjakso

Viikoilla 44–49/2014 toteutetun kehittämisjakson aikana tehtävänä oli keskittyä normaaliin työhön pitäen mielessä kehitettävät hyveet määritelmineen. Tavoitteena oli hyveiden vahvistaminen arjessa siten, että hyveiden mukaiset toimintatavat muodostuisivat vähitellen automaattisiksi ja itsestään selviksi.

Jotta hyveet olisivat pysyneet mielessä koko kuusiviikkoisen kehittämisjakson ajan, työntekijöillä oli mahdollisuus täyttää verkossa toteutettua hyvepäiväkirjaa. Kehittämisjakson jokaisen viikon alussa prosessin osallistujat saivat sähköpostiinsa paitsi kyseisen viikon hyveen kehittämiseksi 20.10. keksityt ideat myös koosteen edellisen viikon hyveeseen liittyvistä päiväkirjamerkinnöistä (liite 15).

Uusintakysely hyveiden toteutumisesta

Kehittämiskampanian tulokset saatiin selville joulukuun alussa viikolla 50 toteutetulla henkilöstökyselyllä. Kysely oli identtinen lokakuussa toteutetun kyselyn kanssa.

Jälkimmäiseen kyselyyn vastasi 28 vastaajaa 54:stä. Kyselyn mukaan kuuden hyveen 48 alakohdasta aina toteutuvien määrä oli kehittämiskampanian aikana noussut 11:stä 21:een (44 %) ja lähes aina toteutuvien määrä vastaavasti laskenut 37:stä 27:ään (56 %). Hyveiden alakohdista 39 oli kehittynyt myönteiseen suuntaan, 3 pysynyt ennallaan ja 6 taantunut (liite 16).

Prosessin päätös

Uusintakyselyn ja samalla koko työnteon hyveiden prosessin tulokset esiteltiin Otavamedian asiakaspalvelun työntekijöille tiistaina 27.1.2015 Otavamediassa pidetyssä työpajassa. Työntekijät ja kaantuivat jälleen aamu- ja iltapäiväryhmiin. Tulosten esittelyn ja niistä käydyn keskustelun jälkeen käytiin vielä kerran pienryhmiin ideoimaan keinoja, joiden avulla prosessin kuluessa saavutetuista hyvistä käytännöistä kyetään jatkossa pitämään kiinni ja yhteisöllisiä hyveitä voidaan tulevaisuudessa edelleen kehittää (liite 17).

Loppupäätelmät

Hyveprosessin onnistumisen ensimmäinen edellytys on, että mukana oleva työyhteisö sitoutuu prosessiin ja ottaa tarjotun työkalun aktiiviseen käyttöön. Otavamedian asiakaspalvelun työnteon hyveiden prosessissa juuri näin kävi. Työntekijät olivat ensimmäisestä työyhteisöpäivästä prosessin loppuun saakka vahvasti mukana hyveiden kehittämisessä.

Hyveiden kehittämisessä saavutettu tulos oli merkittävä erityisesti ottaen huomioon hyveiden toteutumisen jo valmiiksi kiitettävän lähtötason. Kokonaiskuvaa prosessin tuloksesta vahvistaa se, että 48 alakohdasta 39 kehittyi parempaan suuntaan – monet vieläpä merkittävässä määrin.

Kyselyiden tulokset ovat sinänsä vain yksi ja parhaimmillaankin suuntaa antava tapa arvioida prosessin toteutumista. Vähintään yhtä suuri merkitys on sillä, miten työntekijät lähtevät mukaan prosessiin ja mitä hyvepäiväkirjat ja muu matkan varrella saatu palaute kertoo prosessin etenemisestä. Otavamedian asiakaspalvelun tapauksessa voidaan kuitenkin todeta kaikkien mainittujen indikaattoreiden osoittavan samaan suuntaan. Näin ollen on perusteltua päätellä työnteon hyveiden prosessin onnistuneen tavoitteissaan hyvinkin odotusten ja toiveiden mukaan.

Erityisen arvokkaaksi hyveprosessin lopputuloksen tekee se, että prosessiin osallistuneet työntekijät tekivät alusta loppuun kaiken itse. Asiakaspalvelun väki itse valitsi ja määritteli hyveensä, ilmaisi kyselyissä oman kokemuksensa niiden toteutumisesta ja vastasi hyveiden kehittämisestä. Koska kyse ei näin ollen ole yrityksestä saada kannettu vesi pysymään kaivossa, voidaan olettaa, että

hyveiden tuomisella tiedostetuksi osaksi työkuultuuria ja työnteon arkea on pitkäaikaiset ja kauaskantoiset vaikutukset.

Johtamisen hyveet

Kolmantena osiona Otavamedian asiakaspalvelun hyveiden kehittämisessä käynnistyi johtamisen hyveiden prosessi. Prosessin tarkoituksena oli saada esimiestyö asiakaspalvelussa sovitetuksi aiemmin nimettyjen yhteisöllisten ja työnteon hyveiden määrittelemään työkuultuuriin. Johtamisen hyveiden prosessi toteutettiin suurimmaksi osaksi samanaikaisesti työnteon hyveiden prosessin kanssa, kuitenkin niin, että työnteot oli ehditty nimetä ja määritellä ennen kuin johtamisen hyveitä käytiin valitsemaan.

Prosessin eteneminen



Johtamisen hyveiden nimeäminen ja määrittely

Johtamisen hyveiden prosessi käynnistyi 8.10.2014 pidetyllä sessiolla, johon osallistuivat palvelu- ja henkilöstöjohtaja Anne Mantila sekä molemmat asiakaspalvelun esimiehet. Työskentely aloitettiin kirjaamalla esimiesten omassa työssään kokemia vahvuuksia ja haasteita.

Tämän jälkeen kumpikin esimies sai poimia annetusta 40 hyveen listasta (liite 18) ne noin viisi hyvettä, jotka parhaiten kuvasivat omia vahvuuksia, toiset viisi, joiden kehittäminen parhaiten auttaisi vastaamaan omassa työssä koettuihin haasteisiin, kolmannet viisi, jotka sopivat yhteen työyhteisön nimeämien yhteisöllisten hyveiden kanssa, ja neljännet viisi, jotka parhaiten toimivat kehitettäväksi valittujen työnteon hyveiden kanssa. Näin toimien hyveiden valinnassa voitiin ottaa huomioon niin esimiesten omat ominaisuudet kuin johdettavan työn ja työyhteisön erityispiirteet.

Seuraavaksi hyveiden saamat äänet yhdistettiin ja hyveistä, niiden merkityksistä ja painotuksista keskusteltiin. Käydyn keskustelun perusteella kehittämiskohteiksi valikoituivat

Kannustavuus
Luottavaisuus
Oikeudenmukaisuus
Positiivisuus
Päätäväisyys
Vastuullisuus

Kehitettävien hyveiden tultua valituiksi esimiehet määrittivät hyveet sen mukaan, mitä itse ymmärsivät niiden omassa työssään tarkoittavan tai voivan tarkoittaa. Määritelmiä mietittäessä etsittiin mahdollisimman konkreettisia ja arkipäiväisiä asioita.

Työntekijöiden näkökulma johtamiseen

Johtamisessa on kaksi osapuolta – esimies ja alainen – ja siksi johtamisen hyveiden määrittelyssä oli syytä ottaa huomioon molempien osapuolten näkemykset. Asiakaspalvelun työntekijöistä nimettiin kuuden hengen vertailuryhmä, jonka tehtävänä oli määritellä omasta näkökulmastaan kehitettäväksi valitut johtamisen hyveet ja kertoa kyselyissä oma näkemyksensä hyveiden toteutumista. Määritelmät pyydettiin työntekijöiden edustajilta sähköpostitse keskiviikkona 8.10. ja aikaa hyveiden määrittelemiseen oli seuraavan päivän iltaan saakka. Esimiesten ja työntekijöiden laatimat määritelmät listattiin yhteen (liite 19) ja niitä käsiteltiin nimettöminä.

Kysely hyveiden toteutumisesta

Esimiesten ja työntekijöiden listaamien hyveiden määritelmien perusteella laadittiin kysely, johon saivat vastata molemmat esimiehet ja työntekijöistä nimetty vertailuryhmä. Kysely muodostui 48 väitteestä (liite 20), joiden toteutumista esimiestyössä vastaajat saivat arvioida viisiportaisella asteikolla: (toteutuu) aina, lähes aina, usein, joskus, ei koskaan. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, vastausaikaa oli viikko 42 eli 13.-17.10.2014.

Kaikki vastaajat vastasivat kyselyyn. Esimiesten näkemyksen mukaan kuuden hyveen 48 alakohdasta 7 (15 %) toimi ”aina”, 33 (69 %) ”lähes aina”, 6 (13 %) ”usein” ja 2 (4 %) ”joskus”. Työntekijöiden kokemuksen mukaan alakohdista 34 (71 %) toimi ”lähes aina” ja loput 14 (29 %) ”usein” (liite 21). Tulos kertoi hyveiden kehittämisen lähtötilanteen.

Kuten oli odotettavissa, esimiesten ja työntekijöiden käsitykset hyveiden toteutumisesta poikkesivat toisistaan jonkin verran. Ero jäi kuitenkin suhteellisen pieneksi: kun vastauksille annetaan numeroarvot (”aina” = 1, ”lähes aina” = 2, ”usein” = 3, ”joskus” = 4, ”ei koskaan” = 5), esimiesten ja vertailuryhmän arvioiden välinen ero oli keskimäärin ainoastaan 0,38 yksikön suuruinen. Merkittävämpi ero syntyi vastausten hajonnassa esimiesten antaessa itselleen ”lähes aina”- ja ”usein”-arvioiden lisäksi myös mainintoja ”aina” ja ”joskus”.

Hyvekyselyn tulosten analysointi

Henkilöstökyselyn tulokset käytiin läpi ja analysoitiin 21.10.2014 Otavamediassa pidetyssä työpa-
jassa. Osallistujina olivat esimiesten lisäksi vertailuryhmään kuuluneet työntekijät.

Tapaamisen alussa kyselyn tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin. Tämän jälkeen vertailuryhmä
poistui paikalta ja esimiehet jäivät kehittämään tapoja, joiden avulla hyveiden toteutumista voi-
tiin kehittämisjakson aikana edistää (liite 22).

Kehittämisjakso

Viikoilla 44–49/2014 toteutetun kehittämisjakson aikana tehtävänä oli keskittyä normaaliin työhön
pitäen mielessä kehitettävät hyveet määritelmiseen. Tavoitteena oli hyveiden vahvistaminen ar-
jessa siten, että hyveiden mukaiset toimintatavat muodostuisivat vähitellen automaattisiksi ja it-
sestään selviksi.

Kehittämisen edesauttamiseksi järjestettiin neljä coaching-tapaamista (5.11., 20.11., 4.12. ja
9.12.). Tapaamisiin osallistuivat molemmat esimiehet, coachina toimi Antti Kylliäinen.

Uusintakysely hyveiden toteutumisesta

Kehittämisjakson tulokset saatiin selville joulukuun alussa viikolla 50 toteutetulla henkilö-
kyselyllä. Kysely oli identtinen lokakuussa toteutetun kyselyn kanssa.

Jälkimmäiseen kyselyyn vastasivat molemmat esimiehet ja viisi kuudesta vertailuryhmän jäsenes-
tä. Esimiesten näkemyksen mukaan kuuden hyveen 48 alakohdasta 26 (54 %) toimi ”aina”, 18 (38
%) ”lähes aina”, 3 (6 %) ”usein” ja 1 (2 %) ”joskus” (liite 23). Työntekijöiden kokemuksen mukaan
alakohdista 30 (63 %) toimi ”lähes aina” ja 18 (38 %) ”usein” (liite 24). Esimiesten mukaan hyvei-
den alakohdista 35 oli kehittynyt myönteiseen suuntaan, 9 pysynyt ennallaan ja 4 taantunut, työn-
tekijöiden mukaan 22 alakohdassa oli kehitytty myönteiseen suuntaan ja 26:ssa taannuttu.

Esimiesten ja työntekijöiden antamat vastaukset poikkesivat jälkimmäisellä kyselykerralla toisis-
taan edellistä kyselyä huomattavasti enemmän. Kun ensimmäisessä kyselyssä vastausten keski-
määräinen ero oli 0,38 yksikköä, toisessa kyselyssä eroksi tuli 0,82 yksikköä. Erityisen merkillepan-
tavaa oli, että esimiesten ja työntekijöiden mukaan kehitys oli kulkenut eri suuntiin: esimiesten
mukaan suurimmassa osassa alakohdista oli edistytty, työntekijöiden mukaan enemmistö alakohdis-
ta oli taantunut (liite 25).

Prosessin päätös

Uusintakyselyn ja samalla koko johtamisen hyveiden prosessin tulokset esiteltiin Otavamedian
asiakaspalvelun esimiehille tiistaina 20.1.2015 Otavamediassa pidetyssä tapaamisessa.

Loppupäätelmät

Hyveet ja niiden toimintaperiaatteet olivat käyneet Otavamedian asiakaspalvelun esimiehille tutuiksi jo yhteisöllisten ja työnteon hyveiden kehittämisprosessien yhteydessä. Siksi koko prosessi hyveiden nimeämisestä ja määrittelystä viimeiseen tapaamiseen sujui helposti ja mutkattomasti.

Suurinta hämmennystä koko prosessissa herätti sen lopputulos. Se, että esimiesten ja työntekijöiden arviot hyveiden kehittymisestä erosivat toisistaan, oli ehkä odotettavissa, mutta arvioiden välisten erojen suuruus ei.

Erojen suuruuden voi ajatella selittyvän suurelta osin vastaajien, erityisesti esimiesten pienellä määrällä: Koska heitä oli vastaamassa vain kaksi, pienin mahdollinen muutos heidän vastauksiinsa oli puolen yksikön suuruinen, kun muutos työntekijöiden arvioissa oli pienimmillään 0,2 yksikköä. Näin ollen jo se, että jälkimmäisessä kyselyssä toinen esimies ja yksi viidestä työntekijästä arvioivat jonkin hyveen alakohdassa edistytyn yhden pykälän verran, teki kahden ryhmän välille 0,3 yksikön suuruinen eron ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Jos jälkimmäisessä kyselyssä esimiehistä toinen arvioi edistyneensä jossakin hyveen alakohdassa yhden yksikön verran ja yksi viidestä työntekijästä vastaavasti esimiesten taantuneen samassa alakohdassa yhden yksikön verran, ero kasvoi saman tien nolasta 0,7 yksikköön.

Jos erojen suuruus onkin vielä tilastollisesti selitettävissä, kysymykseen esimiesten ja työntekijöiden erilaisista näkemyksistä kehityksen suunnasta on vaikeampi vastata. Miten on mahdollista, että siinä, missä esimiesten mukaan on edistytty, työntekijät näkevät hyveiden taantuneen? Onko jommankumman ryhmän arvio toista uskottavampi, ja jos, niin kumman?

Jos oletetaan – niin kuin ilman muuta on syytä – kummankin ryhmän vastanneen kyselyyn molemmilla kerroilla vilpittömästi ja parhaan kykynsä mukaan, vaa’an on todettava kallistuvan esimiesten arvion suuntaan. Tähän on löydettävissä ainakin kolme syytä.

Ensinnäkin esimiehet arvioivat omaa itseään, työntekijät toista ihmistä. Hyveiden tapauksessa kyse ei ole pelkästään sen arvioimisesta, mikä näkyy ulospäin, vaan myös sen, mikä ei näy. Siitä huolimatta, että hyveiden on ollakseen totta toimittava myös tekemisen ja tapahtumisen tasolla, niissä on olennaisilta osin kyse ihmisen ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä ja niistä nousevista asenteista ja suhtautumistavoista. Näiden osalta ihmistä voivat hänen itsensä lisäksi totuudenmukaisesti arvioida vain ne, jotka ovat häntä kaikkein lähinnä, eivätkä tähän ryhmään esimiesten tapauksessa yleensä kuulu heidän alaisensa.

Toiseksi, hyveet kehittyvät ihmisessä vain hitaasti ja pitkän ajan kuluessa. Ennen pitkää niissä tapahtuneet muutokset tulevat kyllä selviksi ympärillä olevillekin, mutta yleensä tähän kuluu pikemmin vuosia kuin viikkoja tai kuukausia. Tässä suhteessa hyveitään kehittävä ihminen itse on näköalapaikalla. Hän kykenee useimmissa tapauksissa havaitsemaan asenteissaan tapahtuvat muutokset jo kauan ennen kuin ympäristö niitä huomaa. Siksi etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa hän on omalle kehittymiselleen luotettavampi todistaja kuin kukaan muu.

Kolmantena selityksenä on esimiehen asema organisaation edustajana alaisiinsa nähden. Esimiehen osana on välittää työntekijöille paitsi omat toiveensa ja odotuksensa myös se, mitä organisaatio heiltä edellyttää. Siinä, missä esimies kykenee erottamaan toisistaan omansa ja organisaation vaatimukset, alaisten näkökulmasta nämä kaksi sulautuvat yhteen sitä saumattomammin, mitä paremmin esimies on sisäistänyt roolinsa organisaation osana. Siksi esimiehen harjoittamat johtamisen hyveet eivät aina erotu alaisille saakka, vaan sekoittuvat siihen tapaan, jolla alaiset ylipääntään kokevat työnantajan heihin suhtautuvan. Esimiesten joutuessa kantamaan alaisten silmissä myös organisaation ”synnit” he eivät aina saa näiden edessä oikeutta hyveilleen.

Esimiesten ja alaisten arvioita edellisten hyveissä tapahtuneesta kehityksestä voisi verrata Linnanmäen peilialissa erilaisten peilien antamiin kuviin. Esimiehet katsovat itseään tavallisesta peilistä, joka tosin sekin aina jossain määrin valehtelee esittäessään oikean vasempana ja vasemman oikeana mutta näyttää kuitenkin ihmiselle tunnistettavan kuvan hänestä itsestään. Alaiset sen sijaan näkevät esimiehen kuin kuperassa tai koverassa peilissä: Kuvassa on kyllä jotain todellista, mutta sen mittasuhteet ja yksityiskohdat ovat vääristyneet.

Edellä todetun perusteella voidaan siis sanoa Otavamedian asiakaspalvelun johtamisen hyveiden prosessin saavuttaneen tavoitteensa ja esimiesten onnistuneen kehittämään hyveitään kiitettävällä tavalla.