



MITEN HYVEITÄ JOHDETAAN

Hyveet ovat ne ominaisuudet, jotka tekevät meistä hyviä – sekä ylipäätään ihmisinä että missä tahansa roolissa tai tehtävässä, jossa elämämme aikana toimimme. Hyveiden mukaan toimiesamme tuomme esiin sitä, mikä meissä on parasta.

Hyveet ovat olleet olemassa aina. Kaikissa kulttuureissa kaikkina aikoina on ollut jokin käsitys siitä, millainen on hyvä ihminen. Aina ei ole välttämättä puhuttu hyveistä, mutta hyveistä on yhtä kaikki ollut kyse.

Läntinen kulttuuripiiri on perinyt hyvekäsityksensä antiikin Kreikan filosofeilta, erityisesti Aristoteleelta. Teoksessaan *Nikomakhoksen etiikka* Aristoteles kuvaa hyveiden toiminnan ja merkityksen sen verran perusteellisesti, ettei hänen näkemyksiään ole sen koommin tarvinnut juurikaan täydentää saati korjailla.

Hyveiden paras ominaisuus on, että ne ovat jo määritelmän mukaan hyviä sekä ihmisen itsensä, ympäröivän yhteisön että koko toimintaympäristön, viime kädessä siis niin ihmiskunnan kuin koko planeetankin kannalta. Kun toimitaan hyveiden mukaan, kaikki voittavat. Tämä tekee hyveistä korvaamattomia kaikkialla, missä ihmiset yhteisöinä elävät ja toimivat – ei vähi-ten työn maailmassa.

Työn hyveet

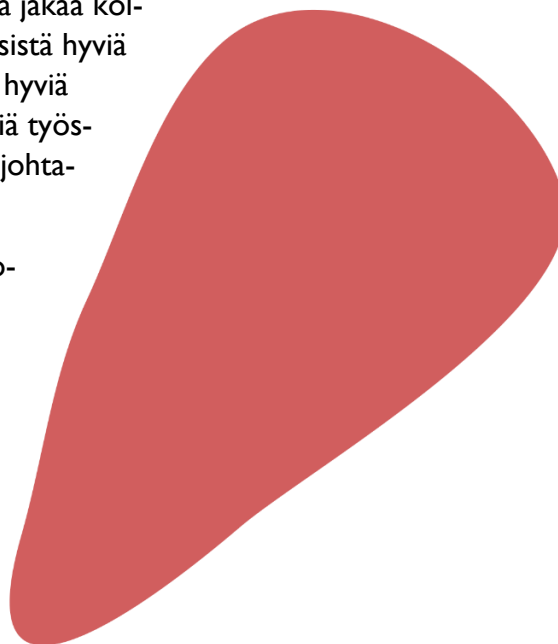
Työn maailmassa tarpeelliset hyveet on luontevaa jakaa kolmeen ryhmään. Yhteisölliset hyveet tekevät ihmisistä hyviä työtovereita toisilleen ja heidän työyhteisöstään hyviä yhteisöjä. Työnteon hyveet tekevät ihmisistä hyviä työssään. Ja johtamisen hyveet tekevät esimiehistä ja johtajista hyviä esimiehiä ja johtajia.

Näistä kolmesta hyveiden lajista perustavin ja monessa mielessä tärkein on yhteisölliset hyveet. Työ on inhimillistä toimintaa. Sitä tehdään yhdessä toisten ihmisten kanssa. Siksi se, miten me yhteisönä toimimme, on ratkaisevan tärkeää sekä oman jaksamisemme ja hyvinvointimme että myös työn sujumisen ja sen lopputuloksen kannalta. Siksi, kun organisaatio ottaa hyveet työkuultuurin rakentamisen välineiksi, ensimmäiseksi on hyvä tarttua yhteisöllisiin hyveisiin.

Yhteisölliset hyveet ovat luontevin tie työn hyveisiin myös siitä syystä, että se on kaikista hyveiden lajeista demokraattisin. Johtamisen hyveet ovat ennen kaikkea johdon ja esimiesten ominaisuuksia, työnteon hyveet saattavat vaihdella saman organisaation sisällä paljonkin työnkuvan ja ammattinimikkeen mukaan, mutta yhteisölliset hyveet kuuluvat samalla tavoin kaikille työyhteisön ja organisaation jäsenille.

Jos yhteisölliset hyveet ovat useimmissa organisaatioissa se tärkein hyveiden laji, työnteon hyveiden nimeäminen ja kehittäminen on yleensä tarpeetonta kahdestakin syystä. Monella alalla ja monessa talossa huomion kiinnittäminen yhteisöllisiin hyveisiin tuottaa ensinnäkin jo niin paljon hyvää myös itse työhön ja sen tuloksiin, ettei varsinaisten työnteon hyveiden työstäminen enää maksa vaivaa. Toisekseen suomalaisessa yhteiskunnassa ja kulttuurissa työnteon hyveet – ahkeruus, huolellisuus, sinnikkyys jne. – ovat perinteisesti olleet jo valmiiksi niin korkealla tasolla, ettei niiden kehittämiseen ole erityistä tarvetta. Ikävien yllätysten välttämiseksi jälkimmäistä asiantilaa ei kuitenkaan kannata pitää itsestäänselvyyttenä, ja siksi myös työnteon hyveet on syytä vähintäänkin tiedostaa.


Jos työnteon hyveet voidaankin tavallisimmin sivuuttaa pelkällä toteamisella, johtamisen hyveisiin on syytä aina kiinnittää huomiota – mutta vasta sen jälkeen, kun yhteisölliset hyveet on ensin saatu nimetyiksi ja kehitetyiksi. Järjestys on tämä siksi, että useimmissa organisaatioissa alaisia on enemmän kuin esimiehiä, jolloin esimiesten on ainakin periaatteessa helpompi mukautua alaisten hyveisiin kuin päinvastoin. Siksi toisekseen työyhteisöissä tehtävä työ on yleensä se, miksi koko organisaatio on olemassa ja jonka sujumista johtamisen on tarkoitus edesauttaa, joten on vain loogista, että johtamisen hyveet rakentuvat yhteisöllisten hyveiden varaan eikä päinvastoin.



Miten hyveet otetaan haltuun

Lähtökohtana hyveiden haltuunotolle organisaation arjessa on, että talossa kuin talossa keskeisimmät hyveet ovat jo valmiiksi olemassa. Ellei näin olisi – jos organisaatiosta puuttuisivat kokonaan vaikkapa sellaiset hyveet kuin oikeudenmukaisuus, luotettavuus, vastuullisuus ja keskusteleavuus – koko touhu olisi jo aikoja sitten kaatunut omaan mahdottomuuteensa. Hyveitä ei siis tarvitse lähteä rakentamaan tyhjästä. Riittää, että ne kaivetaan esiin ja otetaan hyvään käyttöön.

Hyveiden esiin kaivaminen ei välttämättä kuitenkaan ole ihan yksinkertaista. Tietyistä kulttuurihistoriallisista syistä hyveistä ei ole juuri puhuttu sen enempää työn yhteydessä kuin muutenkaan suomalaisessa yhteiskunnassa ja kulttuurissa enää 1970-luvun alun jälkeen. Hyveet ovat edelleen olemassa, mutta ne ovat jääneet taka-alalle eikä niiden ymmärtäminen ole enää pitkiin aikoihin ollut kulttuurinen itsestäänselvyys. Siksi hyveiden palauttamiseksi työyhteisöön keskiöön tarvitaan asiantuntijan johdolla toteutettu organisaatioprosessi.



Eetikko Antti Kylliäisen kehittämä *Hyveet työssä* -prosessi alkaa hyveiden nimeämisellä ja määrittelyllä. Hyveiden määrittelyä rakennetaan kysely, jonka avulla arvioidaan hyveiden toteutuminen työyhteisön tai organisaation arjessa. Kyselyn jälkeen toteutettavalla hyveiden kehittämisjaksolla haetaan tuntumaa siihen, miten hyveiden mielessä pitäminen vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja työn sujumiseen. Prosessin päätteeksi arvioidaan hyveiden toteutuminen vielä uudelleen ja tehdään suunnitelma jatkotoimenpiteistä.

Hyveprosessin tärkeimmän osan voi perustellusti sanoa olevan se kahden tai kolmen vuoden jakso, joka alkaa varsinaisen prosessin päättyessä. Tänä aikana hyveet joko vähitellen unohtuvat ja niiden vaikutus katoaa tuuleen tai pysyvät mielessä ja kiinnittyvät pysyväksi osaksi hyvää työyhteisöä.

Johdon ja esimiesten roolit yhteisöllisten hyveiden prosessissa

Hyveet ovat yksilön ominaisuuksia ja jokainen on viime kädessä itse vastuussa yhteisöllisistä hyveistään ja niiden mukaisesta toiminnastaan. Tästä huolimatta johdolla ja esimiehillä on ratkaiseva rooli niin itse hyveprosessissa kuin hyveiden vahvistumisessa prosessin jälkeen.

Hyveprosessin onnistumisessa hyvällä startilla on olennainen merkitys. Todennäköistä on, että hyveiden kehittäminen herättää työyhteisöissä kaikenlaisia reaktioita. Tyypillisiä kysymyksiä ovat mitä hyötyä, miksi juuri nyt, miksi juuri me, mitä tämä meiltä edellyttää ja millä ihmisen ajalla tämäkin pitäisi onnistua tekemään. Siitä huolimatta, että prosessin ennakkoinformaatiossa pyritään mahdollisimman hyvin vastaamaan kaikkiin kuviteltavissa oleviin kysymyksiin, myös esimiehet joutuvat niiden eteen omissa työyhteisöissään.

Olennaisempaa kuin oikeiden vastausten löytäminen on esimiehen asenne kysymyksiin ja itse prosessiin. Jos esimies kykenee sitoutumaan hyveisiin ja niiden kehittämiseen, myös työyhteisön on helppo lähteä mukaan. Kaikkiin kysymyksiin löytyy kyllä vastaus ja prosessi antaa enemmän kuin ottaa, kunhan hyveille vain annetaan mahdollisuus.

Kun prosessi on saatu käyntiin, esimies saa kaikessa rauhassa vetäytyä sivurooliin. Päävastuun itse prosessista kantaa sen vetäjä, hyveiden toteutumisesta ja niiden kehittämisestä taas on vastuussa jokainen osallistuja omalta osaltaan. Prosessissa esimies on mukana yhtenä työyhteisön jäsenenä muiden joukossa ja hänen vastuunsa rajoittuu omien hyveiden kehittämiseen sekä niiden tukitoimien toteuttamiseen, joita prosessin vetäjä saattaa prosessin eri vaiheessa esimiehiltä pyytää.

Prosessin päätyttyä vastuu siirtyy taas oman työyhteisön hyveiden osalta suureksi osaksi esimiehille. Edelleenkin jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta hyveiden mukaisesta toiminnastaan, mutta hyveistä muistuttaminen ja niiden esillä pitäminen on ennen kaikkea esimiehen tehtävä.

Sen jälkeen, kun hyveet on nimetty, määritelty ja kehitetty, niiden pitäisi vahvistua itsestäänkin, edellyttäen että ne pysyvät mielessä. Siksi hyveprosessin jälkeisinä vuosina hyveiden mielessä pysymiseksi tehtävien toimenpiteiden ei tarvitse – eikä välttämättä edes pidä – olla suuria ja raskaita, kunhan ne ovat säännöllisiä ja jatkuvia.

Koeteltu ja hyväksi havaittu keino hyveiden vahvistamiseksi on esimerkiksi hyveiden tuominen pysyväksi elementiksi kehityskeskusteluihin. Sen pohtiminen, missä hyveissä alainen on vahvimmillaan ja missä taas olisi eniten kasvun varaa, ohjaa huomion oikeaan suuntaan eli omaan itseän.

Hyveet olisi hyvä myös pitää esillä jokaisessa työpaikka- ja tiimipalaverissa, tavalla tai toisella. Ne voidaan esimerkiksi ottaa yksi kerrallaan puheeksi asialistan ensimmäisenä kohtana. Viisiminuuttisen uhraaminen sen tarkistamiseen, missä minkäkin hyveen kanssa mennään, riittää pitämään asian vireillä.

Asian kuin asian visualisoiminen on tehokas mielessä pitämisen tapa. Pienen ajan ja vaivan tai vaihtoehtoisesti rahan uhraaminen hyveiden ja niiden määritelmien kuvaamiseen kynän tai kameran avulla toimii erinomaisen hyvin ja maksaa itsensä nopeasti takaisin. Finlandia-talon taiteilijalämpöissä yhteisölliset hyveet on esitetty valokuvina, Hoas on painattanut omat hyveensä kahvikuppien kylkiin.

Hyveiden vahvistumista edesauttaa olennaisesti se, että hyveiden arvostus organisaatiossa on kaikille selvää. Johdon olisi hyvä kyetä ääneen ja julkisesti sitoutumaan hyveisiin ja siihen, että niistä pidetään kiinni myös tulevaisuudessa kaikissa eteen tulevissa tilanteissa. Jotta tämä viesti olisi uskottava, johdon ja esimiesten on hyvä muistaa, että hyveet koskevat mitä suuremmassa määrin myös heitä.



Hyveet rekrytoinnissa

Uusia ihmisiä rekrytoitaessa haetaan yleensä sellaista kykyä, taitoa ja osaamista, jota talosta puuttuu. Toisaalta uuden ihmisen olisi hyvä olla sellainen, joka solahtaa työyhteisöön sujuvasti ja vaivatta, joka tulee mukavasti toimeen kaikkien kanssa ja jonka kanssa kaikki tulevat toimeen. Jos tätä ei kyetä rekrytoitaessa ottamaan huomioon, voi lopputulos olla onneton: osaamisensa suhteen paras mahdollinen työntekijä tulee aiheuttaneeksi työyhteisössä niin paljon inhimillistä kitkaa, ettei yhteistyöstä lopulta tule mitään.

Ongelmat työyhteisöön sopeutumisessa eivät juuri koskaan johdu vain yhdestä osapuolesta. Yleensä kyse on henkilökemiasta ja erilaisten kulttuurien kohtaamisesta. Yhden ominaisuudet eivät vain sovi yhteen talon työkulttuurin eivätkä toisten tavat yhden tottumusten kanssa.

Uuden työntekijän asettumisessa työyhteisöön yhteiset hyveet ovat suureksi avuksi. Jos osaamisen puolesta haetaan sitä, mitä talosta puuttuu, hyveiden suhteen olisi hyvä löytää mahdollisimman paljon sellaista, mitä talossa jo valmiiksi on. Mitä vahvempi uusi työntekijä jo valmiiksi on niissä hyveissä, joiden varaan työyhteisön ilmapiiri ja työkulttuuri ovat rakentuneet, sitä helpommin ja nopeammin hän pääsee sisään työyhteisöön ja sitä luontevammin työyhteisö ottaa hänet vastaan.

Hyveet voidaan rekrytoinnissa huomioida monella eri tavalla. Ensinnäkin jo rekrytointi-ilmoituksessa on hyvä kertoa, mitkä hyveet työyhteisössä ovat päällimmäisinä. Näin voidaan vaikuttaa siihen, että juuri oikeanlaiset ihmiset kiinnostuvat hakemaan avointa virkaa tai tointa, ja ne, jotka eivät tuntisi oloaan kotoisaksi kyseisten hyveiden leimaamassa yhteisössä, jättävät hakemuksensa lähettämättä.

Hyveet voidaan ottaa puheeksi myös työhaastatteluissa. Työyhteisön kannalta keskeisistä hyveistä voidaan keskustella hakijan kanssa ja pyytää häntä kertomaan niistä tavoista, joilla kyseiset hyveet hänen toiminnassaan näyttäytyvät. Hyveiden avulla voidaan myös kuvata työyhteisön ja esimiehen toimintakulttuuria ja kysyä hakijan arviota siitä, miten hän voisi tällaiseen kulttuuriin sopeutua.

Erinäisiä näkökulmia

Perehdytys. Hyveet rapistuvat nopeasti, jos organisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta eikä hyveitä pidetä riittävän hyvin esillä perehdytyksen yhteydessä. Hyveprosessi tuottaa perehdytykseen sopivaa materiaalia, mutta sitä on muistettava käyttää hyväksi. Tämän varmistamiseksi hyveet on hyvä pitää mielessä perehdytystä suunniteltaessa ja perehdyttäjiä koulutettaessa.



Mitä vahvemmin hyveet ovat esillä organisaation arjessa ja kaikessa, mitä siinä tapahtuu, sen helpompi uudenkin työntekijän on ymmärtää niiden merkitys. Ja tietysti myös kääntäen: elleivät hyveet näy vanhojen työntekijöiden tavassa toimia, niihin on turha uuttakaan työntekijää perehdyttää.

Muutostilanteet. Kun hyveet ovat työkaluna tulleet organisaatiossa tutuksi, niiden avulla voidaan helpottaa muutoksiin varautumista. Kun henkilöstön kanssa mietitään, mitä hyveitä edessä olevan muutoksen sujuvaan läpiviemiseen tarvitaan – esimerkiksi fuusion yhteydessä vaikkapa joustavuutta, kärsivällisyyttä ja suvaitsevaisuutta – ja mitä niillä käytännössä tarkoitetaan, inhimillisistä teki-
jöistä tulee heikkouksien sijaan vahvuuksia.

Hyveet ovat omiaan myös helpottamaan muutokseen lähtemistä jo pelkällä olemassaolollaan. Pelko kaiken hyvän ja arvokkaan katoamisesta organisaation arjesta on yksi suurimmista ja ymmärrettävistä syistä muutokitkaan ja -vastarintaan. Kun henkilöstölle voidaan uskottavasti vakuuttaa, että mihin tahansa muutosprosessi johtaakin, työ-
kulttuurin ja hyvinvoinnin kannalta keskeisistä hyveistä pidetään joka tapauksessa kiinni, muutoksen synnyttämä huoli on olennaisesti pienempi.

Kriisit. Hyveet ovat parhaimmillaan silloin, kun elämä käy vaikeaksi ja vaaralliseksi. Ihmisillä on jo biologisista syistä taipumus kaikkein tiukimmassa paikassa keskittyä vain oman eloonjäämisen varmistamiseen. Näin käy myös hyveiden varaan rakennetuissa vahvoissa yhteisöissä, mutta hyveiden ansiosta lopullinen paniikki iskee vasta hieman myöhäisemmässä vaiheessa, jolloin yhteisöllä on kriisin keskellä enemmän aikaa rakentavaan ja järkevään toimintaan.

Toisaalta vahvat työyhteisöt myös selviävät vaikeista ajoista keskimääräistä helpommin ja nopeammin. Kriisit koettelevat aina ihmisten välistä luottamusta, ja kun luottamuksen on tullut säröjä, niiden korjaamiseen menee aikaa. Kun hyveet toimivat, yhteisön keskinäinen luottamus kestää kovatkin paineet ja yhteisö selviää kriiseistä jaloillaan ja toimintakuntoisena.

Toisinajattelijat. Hyveet ovat yksilön ominaisuuksia, mutta yhteisön omaisuutta. Yhteisöllä on valta sanoa, mitkä ovat sen toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta keskeiset hyveet ja miten ne määritellään. Yhteisön valtaa hyveiden suhteen rajoittaa vain periaate, jonka mukaan hyveiksi kelpaavat ainoastaan ne ominaisuudet, jotka ovat hyviä sekä yhteisön että jokaisen yksilön kannalta.

Toisin kuin sääntöjen hyveiden noudattaminen on kuitenkin vapaaehtoista. Ketään ei voi pakottaa toimimaan hyveiden mukaan: Hyveet ovat ne ominaisuudet, jotka tekevät ihmisistä hyviä, eikä niihin pakottaminen olisi minkään arvoista. Hyviä ihmisiä – tai työkavereita, työntekijöitä, esimiehiä yhtä hyvin kuin vanhempia, joukkueovereita, naapureita jne. – ollaan joko omasta vapaasta tahdosta tai ei ollenkaan.

Hyveiden vastaisella toiminnalla on kuitenkin omat luonnolliset seurauksensa. Se, joka ehdoin tahdoin rikkoo yhdessä tärkeiksi todettuja yhteisöllisiä hyveitä, saa syystäkin itselleen ikävän

ja hankalan ihmisen maineen. Jos yhteisöltä löytyy suvaitsevaisuutta ja sietokykyä, toisinajattelijan elämä ei ehkä käy sietämättömäksi, mutta vähemmän mukavaksi joka tapauksessa.

Toisinajattelijat eivät kuitenkaan ole esimiehen tai johdon murhe, ainakaan ensisijaisesti. Hyveet – ainakin yhteisölliset hyveet – ovat yhteisön sisäinen asia ja niistä poikkeaminen yleensä hoituu sosiaalisen kontrollin ja ryhmäpaineen avulla. Esimiehen on yleensä paras tyytyä seuraamaan tilanteen kehittymistä ja puuttua asiaan vasta siinä vaiheessa, kun yhteisön keinot alkavat loppua ja tilanne käy yleisen työrauhan kannalta häiritseväksi.

Lopuksi

Hyveet ovat olennainen osa ihmisyyttä. Se, että ne ovat suomalaisessa kulttuurissa ja länsimaissa yleisemminkin jääneet vuosikymmeniksi taka-alalle, ei riitä muuttamaan muuksi tätä tosiasiaa.

Hyveiden keskeinen merkitys ihmisenä olemisessa tekee niiden johtamisesta periaatteessa hyvinkin helppoa. Kyse ei ole jostakin tekemällä tehdystä, päälle liimatun oloisesta elementistä, jonka perusteleminen kriittiselle henkilöstölle on tuskastuttavan vaikeaa. Hyveiden merkitys on jokaisen helppo ymmärtää, kun vain hetkeksi pysähtyy miettimään omia kokemuksiaan yhteisössä elämisestä ja toimimisesta.

Oman haasteensa hyveiden johtamiseen tuo se, että parhaillaan käsillä olevassa kulttuurihistorian vaiheessa ne ovat outo ja uusi asia. Mutta kerran esiin kaivettuina ja arkikäyttöön otettuina hyveet ovat kuin oliivipuu: pienellä hoidolla ne kasvavat ja tuottavat hedelmää hyvinkin muutaman tuhat vuotta.

