

Jari Sarasvuo

8.10.14
Stronghold

TYÖKALUJA, TARVIKKEITA JA TULUKSIA KULTTUURIN JOHTAMISEEN

”Stimuloivaa kamaa tämä sinun kulttuurisettisi. Mistä voisi lukea lisää?”

”En tiedä. Kaikkialta.”

”Oikeasti. Sano se kirja, jossa kulttuurijutska on selitetty juurta jaksain.”

”En osaa nimetä sitä kirjaa. Voin listata kymmen kirjaa, joiden kaiuista syntyy sinfonia, josta kyvykäs tallentaa partituurin.”

Hello.

Hello on tervehdys, jonka ydinmerkityksestä ovat siinneet myös verbi *to heal*, substantiivi *health*, adjektiivi *holy* ja joiden yhteinen juuri liittyy sanaan *whole*. Aivan. Hello on rukous, jossa toivotaan ja todetaan, että ”*me olemme yhtä*”.

Sama toistuu kielestä toiseen. Se mikä on pyhää ja tervehdyttävää, liittyy aina *ykseyteen*. Se mikä on alhaista ja synnyttää sairauksia, liittyy taas erillisyyden harhaan.

Tämän ajatuksen tukemana kirjoitan sinulle.

Olet sitten turisti tai tositekijä, sinua kiinnosti ajatukseni kulttuurista. Tilasit sähköpostiosoitteellasi tämän tekstin kulttuurin voimasta ja sen johtamisessa tarvittavista työkaluista.

Toivon hartaasti, että tämän lukeminen ja työstäminen osoittautuu sinulle hedelmälliseksi. Ne, joille ajatuksistani ja teksteistäni on oikeaa hyötyä, oppivat tuntemaan minua ja minä heitä, kun me yhdessä teemme hämmästyttäviä juttuja.

Kuulun siihen luonnevikaisten sukukuntaan, joka tuntee vaarallista viehtymystä järjen palvontaan ja kontrollin käyttöön, kun panokset pöydällä ovat suuret, paineet kasvavat ja onnistuminen on välttämätöntä. Elämä on opettanut monin tavoin, että se on hölmöä eikä toimi.

Se mikä elämässä on arvokasta ja pyhää, on kontrollin, mekaanisen ajattelun ja järkeilevän tiedon ulottumattomissa.

Yksi tällaisista ilmiöistä on kulttuuri.

Kulttuuri on näkymätön voima, jonka vaikutuksesta me olemme haasteen edessä vahvoja tai heikkoja, hölmöjä tai hetkittäin viisaita. Tämä ihmisiä virittävä ja ohjaava voima on johtajuuden, yhteistyön, laadun, jaksamisen ja luovuuden alkuvoima, mutta se ei ensisijaisesti löydy ihmisestä itsestään.

Kulttuuri on varsin todellinen voima, vaikka se itsessään on olematon. Joka onnistuu kytkeytymään ihmistä vahvistavaan ja kasvua ravitsevaan kulttuuriin, on vaikeasti pysäytettävä, vaikka ihmisen itsensä kyvyt tai kokemus eivät moista vielä lupailisikaan.

Menestyksen salaisuuksista kulttuuri on yksi suurimpia. Vielä kulttuuriakin väkevämpi voima elämässämme on **systemi**, olosuhteet ja rakenne, jotka vääjäämättä muokkaavat kulttuuria.

Kulttuuriakin suurempi voima, *systemin valta ja rakenteen luoma vääntö* on niin suuri juttu, että minun voimani kirjoittaa ja kenties sinunkaan tahtosi lukea eivät ehkä kata kahta niin vaikeaa teemaa samassa tekstissä. Systemin uudelleenmuotoilu ja sen johtaminen jääköön siis myöhemmän pohdinnan kohteeksi.

Ja nyt viime hetkellä lausuttu tärkeä täsmennys, varaus eli disclaimer: vaikka pudottelenkin ylivarmaan tyyliini totuuksia todellisuudesta ja sen ilmiöistä, tajuan tietenkin itsekkin, että mikään lause, väite tai todistelu eivät itsessään kuvaa *todellisuutta tyhjentävästi*. Jokaista totuutena esitettyä havaintoa tai kiteytystä kohtaan voi hyökätä lukemattomin tunneperäisin tai rationaalisin argumentein.

En usko tekemisessä enkä tietämisessä täydellisyyteen. Minä uskon todennäköisyyksiin.

Pidän pudottelevista pelkistyksistä, mutta en kuvittele karkeistusten kertovan kaikkea olennaista siitä tarinasta, mitä me kulloinkin työstämme.

Elämässä tärkeät asiat ovat **paradokseja**.

Niitä voi yrittää kaikuluodata kiistanalaisilla lauseilla ja hahmotella havainnoilla, joita pippuroi jännitteinen ristiriita tai mustavalkoinen väittämä. Jos tämä tyyli ei käy sinulle, mitä sinä elämäsi minun kanssani tuhlaat? Oikeassa oleminen on niin halpaa ja myrkyllistä viihdettä, ettei sellainen hölmöily perustele tällaisten tekstien tavaamista saati sitten kirjoittelua.

Tällaisten tekstien arvo voi syntyä uteliaan ihmettelyn kautta. Ei umpimieliseen varmuuden valheeseen hirttäytyen.

Minä en tiedä todellisuudesta juuri paskaakaan. Mutta tykkään kyllä tutkia ja testata sitä erilaisten tekemiseen johtavien loitsujen tukemana. **Kiteytä, kokeile ja kuuntele palautetta**. *Launch and learn*. Hauskaa, hyödyllistä ja taatusti parhaimmillaankin osatotuus.

Tässä tekstissä kulttuuri viittaa ensisijaisesti *yhteisöllisiin kulttuuri-ilmiöihin*, kuten *yrittäjäkulttuuriin* tai *yhteiskunnassa vallitsevaan kulttuuriin*. Niille, joille kulttuuri on synonyymi sanalle *taide*, työskentelymääritelmäni kulttuurillisista ilmiöistä ja niiden muokkaamiseen liittyvistä johtamiskäytännöistä saattavat hetkittäin ontua.

Kulttuurissa on kyse *suhteesta yhteisöön*, sen valta-asetelmiin ja toimijoihin, *aikaan, tilanteeseen* ja omaan tapaan *orientoida kulttuurin vaikutuspiirissä*.

Uskon *työskentelymääritelmien hyödyllisyyteen*. Usein, kun olen keskustellut vaikkapa strategiasta tai brändistä yrityksen valtaapitävien kanssa, olen havainnut, että nämä sanat ovat niin sanottuja *oikosulkusanoja*. Lausu sana strategia, niin keskustelukumppani tai yleisö saattaa häipyä yhteiseltä taajuudelta. Yksi syy on se, että strategia tarkoittaa niin monelle niin monia eri asioita ja niin käsitteellisellä tasolla, että keskustelu käytännön konkreettisista vaihtoehdoista käy vaikeaksi.

Työskentelymääritelmiä tarvitaan siihen, että puhutaan varmasti suunnilleen samasta asiasta ja voidaan keskustelun perusteella päättää yhteistyön täsmällisistä muodoista.

Tämän rohkaisemana otan asiakseni määritellä käsitteen kulttuuri.

Kulttuuri on salainen sopimus siitä, miten me stressattuina toimimme, tunnemme ja asioita keskustelussa tulkitsemme.

Salainen sopimus? Joku kerran otti asiakseen tylyttää minua siitä, että väitin kulttuuria sekä sopimukseksi että salaiseksi. Ihmetelläänpä alkuun tätä.

Kaikki kanssakäyminen on sopimuksen alaista tai synnyttää sopimuksen. Lähes aina on kyse tiedostamattomasta sopimuksesta.

Kun astut hissiin, suomalaisen julkisten ahtaiden tilojen normisto alkaa sanella käyttäytymisen todennäköisyyksiä. Hississä se tarkoittaa yläviistoon tai kengänkärkiin tuijottamista, ahdistavaa hiljaisuutta ja kömpelöä rynnimistä hissistä poistuttaessa tai siihen astuttaessa.

Luentosalissa pyritään niin kauas esiintyjästä kuin mahdollista. Tämä tarkoittaa takariviä ja laitimmaisia penkkejä, jolloin myöhemmin saapuvien olisi vaikea päästä tyhjille paikoille ja jolloin luennoitsija kokisi hylkäämisen tyhjien eturivien muodossa ennen kuin esitys on edes päässyt alkamaan.

Kun astut palaverihuoneeseen, syntyy nopeasti sopimus siitä, puhutaanko asiasta suoraan vai peitesanoin, tapaamisen alussa vai vasta lopussa, kun aikaikkuna jo sulkeutuu. Tapaamisessa syntyy myös salamannopeasti sopimus siitä, kummalla on puhumisen etuajo-oikeus. Eli kumpi saa keskeyttää ja kumman on kuunneltavaa pakenevaa tai peittävää puhejorinaa ilman lupaa keskeyttää.

Sopimuksia käyttäytymisen koodista syntyy ja niitä muokataan aina siellä, missä ihmiset kohtaavat. *Kaikki kohtaamiset ovat valtapelejä.* Kanssakäyminen ja kohtaaminen latautuu tilanteista joissa omaa valta-asemaa varmistellaan tai vahvistetaan.

Kanssakäyminen, kulttuurillisen energian perusvoima, on enemmän tai vähemmän näytelmää. Useimmin enemmän. Kuten näytelmällä yleensä, kohtaukset tapahtuvat tilassa (ympäristö, lavaste), saavat voimansa näyttelijöiden välisestä jännitteestä ja ohjautuvat käsikirjoituksen, ohjaajan vallan tai kiinnostavan virheen (kuten improvisaation) kautta.

Miksi kulttuuri on nimenomaan *salainen sopimus*? Koska kulttuurin piirissä kohtaavat näytelmän henkilöt harvoin täysin tiedostavat kulttuurin koodin ja voiman. Keskeltä suurta ja näkymätöntä on hankala hahmottaa kokonaisuutta tarkasti.

Kulttuuri on salainen sopimus myös siksi, että sen *jännitteen yksi lähde ovat tabut*. Kaikesta ei uskalla puhua. Kaikesta ei saa puhua. Kaikesta ei osaa puhua. Se mitä tukahdutetaan, se ilmaisee itsensä toisin, toisaalla, rajummin. Siksi narreja tarvitaan jatkossakin.

Kulttuurin työskentelymääritelmässä myös sana **stressattuna** on vaivannut joitakin. Miksi kulttuurin salainen sopimus paljastaa olennaisia piirteitä itsestään juuri silloin, kun ihmiset kohtaavat haasteen nimeen omaan stressattuna? Koska helpottuneena ja tyynenä ihmiset osaavat kätkeä tunteita niin toisilta kuin itseltään. Koska vain stressattuna, paineistettuna paljastuu, mikä on ajattelun, arvottamisen, asenteen ja ammattitaidon todellinen taso.

Väsyneenä, pettyneenä, peloissaan ja helpomman vaihtoehdon houkuttelemana ihminen paljastaa kulttuurin ehdoilla ilmenevän tosiluonteensa.

Haastettuna ja huonona päivänä porukat paljastavat, mitä he oikeasti pitävät tärkeänä ja mihin kulttuuri heidät kutsuu. Toiset venyvät ja nauttivat raudan mausta suussaan, toiset pakenevat mukavuusalueelleen, erilaisten tekosyiden ja sääntöjen linnoituksiin.

Aivan kuten ihmisellä ei ole yhtä vakaata itsetuntoa tai identiteettiä, vaan hänen minuutensa muodot riippuvat kulttuurillisista tilanteista ja systeemisistä olosuhteista, meillä ei ole aina myöskään kiveen hakattuja mielipiteitä, tunnetapoja tai toimintamalleja.

Tapamme suhtautua ilmiöihin, ärsykkeisiin, haasteisiin riippuu paitsi omasta tilastamme, myös kulttuurillisista ja systeemisistä olosuhdetekijöistä. Sama koskee spontaaneja ajatuksiamme, toimintakykyämme ja -tapojamme. *Taitomme ja tietomme ovat kovin tilannesidonnaisia, vaikka asia pysyisi näennäisesti samana.*

Tennislyönnit vaan tuppaavat olemaan parempia, kun valmentaja antaa kopasta paljon palloja, kuin mitä paljastuu kun pelataan pisteistä.

Tutkimuskirjallisuus vahvistaa, että *kulttuurilliset ohjausvoimat ovat syy ja ihmisen kohtalo on seuraus*.

Se kulttuuri, mihin samaistut ja mistä ammennat käyttäytymismallisi, vaikuttaa terveyteesi, elämäsi pituuteesi, puolisosi painoindeksiin, hampaidesi kuntoon, tuloihisi, vyötärönmittaasi, sosiaaliseen asemaasi, luku-, lasku- ja kirjoitustaitoosi, kakaroidesi pariutumisonneen. Älä minua usko. Usko tutkijoita.

Kulttuurin ohjaaminen, muokkaaminen ja parhaimmillaan johtaminen voidaan jäsentää vaikka viiden vaiheen mallin kautta.

Vaiheet on helppo oppia ulkoa, mutta vaikea oppia soveltamaan taidokkaasti.

Viisi kulttuurin johtamisen vaihetta: tunnusta, tutki, kerro tarinoita, liittoudu vallan kanssa ja luo rituaaleja.

Tutkitaan näitä pintapuolisesti:

1. **Tunnusta.**

Myönnä kulttuurin voima, antaudu sille, että et voi järjellä ja pakottamisella kukistaa kollektiivista, alitajuista ja tunnevaltaista voimaa. Myönnä, että strategia on heikko voima ja kulttuuri taas vahva. Myönnä, että varsinkaan kokenut ihminen ei usko käskyjä yhtä paljon kuin hän tottelee kulttuuria.

Johtaminen on kulttuurin osajoukko.

Vain kulttuurin mahdin edessä antautunut johtaja voi oppia soittamaan kulttuuria. Kulttuuri ei ole käskemistä, se on kutsumista. Pakottamalla ei synny kuin pattitilanteita ja paha mieltä.

2. **Tutki.**

Herkisty heikoille signaaleille. Kulje ihmisten seassa. Keskustele. Tee nöyrästi ja tarkasti havaintoja.

Hoida kulttuurikaihisi. Hengitä yhteisiä haaveita ja huolia ihmisten kanssa. Opettele väen kieli ja koodi. Auktoriteetti tulee myös sosiaalisesta herkkyydestä ja siitä, että on selvillä tilanteesta ja perillä ihmisten tyylistä.

Voima kumpuaa viisaudesta.

Kiinnostu siitä, mikä vaikuttaa näennäisen epäolennaiselta, mutta osoittautuukin ratkaisevaksi. Keskustele entisten työntekijöiden kanssa. He näkevät usein jälkikäteen toisin. Pyri keskusteluyhteyteen melkein-asiakkaiden kanssa, siis niiden, jotka olisivat voineet ostaa, mutta eivät sittenkään solmineen yhteistyötä. Myös kilpailijoiden käytös voi kertoa jotain kiinnostavaa teidän kulttuurista.

3. **Kerro tarinoita.**

Kulttuuria johdetaan tarinoilla. Kulttuuri kuuntelee herkällä korvalla tarinoiden salakuljettamia symboleita. Symbolisen tarinan avulla ihmisen suhde toiseen, itseän ja käsillä olevaan tehtävään muuttuu.

Juoni (kuten prosessi) tapahtuu ihmiselle. Tarina tapahtuu ihmisessä, aivan kuten kulttuuri.

Kulttuuria on parasta johtaa markkinoilta, asiakasmahdollisuuksista ja –kokemuksista käsin. Kun yrityksen tekemisestä tulee puheenaihe, kulttuuri pyrkii nostamaan tasoaan.

Tarina on merkityksellisiä tilanteita, esimerkkejä, emootioita, tositalanteiden väkeviä vertauskuvia. Tarina synnyttää jännitteen.

Tarina samaistaa, paljastaa vihollisen, näyttää päämäärän, hyväksyy esteet ja päättyy voittoon henkilökohtaisen kasvutarinan kautta.

Tarina on kutsu seikkailuun, tekemiseen ja oppimiseen. Sen sijaan säännöt ja pomottaminen ovat käskeästä kuuliaisuuteen.

Tarina motivoi, antaa vääntöä ja virtaa. Informaatio väsyttää ja vieraannuttaa.

4. **Liittoudu vallan kanssa.**

Elämä on valtapelejä. Valtaa on monenlaista. On käskyvaltaa, muodollista valtaa, asemavaltaa, tilannevaltaa, mielipidevaltaa. On todellista ja kuviteltua valtaa. On impotenttia valtaa, on menetettyä valtaa.

Valtaa käyttävät niin kirkastetut kuin kadotetut. Valta eri muodoissaan resonoi eri tavoin.

Kulttuuria ei voi kyvykkäästi johtaa se, joka ei ole herkkä valta-asetelmille ja vallankäyttötilanteiden vaaroille ja mahdollisuuksille.

Kun johtajan ote kulttuurista kirpoaa, kulttuurista tulee aneeminen, näky näivetty ja vallankäyttäjät yksi toisensa jälkeen taantuvat impotenssiin.

Liittoudu vastarannankiiskien kanssa. Heillä on kiinnostavia näkemyksiä ja joskus ratkaisevaa tietoa. Etsi valtansa kadottaneita ja vähimmäisiksi tuomittuja, sillä siellä saattaa piillä seuraavan kulttuurillisen kukoistuskierteen salainen eliksiiri.

Sen minkä teet pienimmälle meistä, se vapauttaa meidät kaikki syyllisyydestä ja häpeästä.

5. **Rakenna rituaaleja, todenna myyttejä ja synnytä sakraaleja riittejä kulttuurin suojaksi.**

Lipsahtiko taas hieman turhan henkeväksi? Sellaista se minun kanssani on. Tälle on syynsä: **prosessit ja arkipäiväiset tavat eivät riitä.**

Tarvitaan pyhitettyjä pysähtymisen hetkiä. Tarvitaan yhteistä aikaa, jolloin keskitytään kulttuurin näkyväksi tekemiseen. Yhteistä aikaa opiskelulle, voittojen juhlimisille ja tappioiden suremiselle.

Hampaiden harjaaminen on tapa, mutta hammaslangan käyttö voi olla jo suunhoidon rituaali ja hammashygieenikon kidutussessio suorastaan sakramentti. Asiatonta? Ehkä. Ehkä ei silti kaikille kuitenkaan.

Kulttuuri koostuu *myyttiseksi kasvavista tarinoista. Rituaali on todeksi tehty myytti*, siis näkyväksi saatettu myyttisen kerronnan muoto.

Sakenee yhä. Silti tämän tutkimisesta on hyötyä.

Myytit ovat *heimon uskomusten järjestelmä*, joiden todeksi eläminen ja muistaminen rituaalisissa yhteisen kokemuksen hetkissä väkevöittävät kulttuuria.

Pikkujoulut ei ihan riitä. Tarvitaan jotain säännöllisempää, jotain viritykseltään samaan aikaan merkityksellisempää ja hartaampaa.

Tarvitaan riittejä.

Riitti tarkoittaa symbolista käyttäytymistä, joka toistuu sopivina hetkinä ja joka ilmaisee ryhmän tunnustamaa arvoa ja päämäärää.

Suuri sosiologi **Émilie Durkheim** korosti riitin merkitystä yhteisön identiteetille: *”Riitin välityksellä ryhmä toistuvasti uudistaa käsityksen itsestään ja yhteenkuuluvuudestaan; samalla vahvistetaan yksilöiden olemusta.”*

Kuten jo puolipisteestä moni lukija arvasi, kaksi viimeistä virkettä eivät ole minun tekstiäni. Ne on lainattu kätsästi Wikipediasta. Kiitti. Lahjoitan kyllä.

Kun tuot myytit, rituaalit ja riitit yrityksen johtamiseen, alat rakentaa voittavaa kulttuuria

Yhdeksännen alkuluvun verran voittavan kulttuurin rakennusaineita:

1. Esimerkki.

Afrikassa elämäntyönsä tehnyt Albert Schweitzer on lausunut esimerkistä hienosti: *"Mitä tulee ihmisiin vaikuttamiseen, esimerkki ei ole pääasia. Esimerkki on ainoa asia."*

Jos täytyy ilmaista vaikeat käsitteet johtajuus ja esimiestyö yhdellä ainoalla sanalla, sana olisi esimerkillisuus. Esimerkillinen käytös. Esimerkillinen kommunikaatio. Lopulta jopa esimerkillinen ajattelu ristiriitaisissa tilanteissa.

2. Johtajuus.

Voittavassa kulttuurissa *johtajuus tarkoittaa ihmisen kykyä teoillaan kantaa vastuuta asioista, jotka eivät tarkkaan ottaen edes kuulu hänen omalle tontilleen.*

Kun ihminen alkaa tekemisellään ja osaamisellaan vastata asioista, joista ei ole tilivelvollinen, joiden onnistumisesta ei palkita eikä epäonnistumisesta rangaista, aletaan puhua voittavan kulttuurin elinvoimaisesta johtajuudesta.

3. Insentiivit.

Se mitä julkisesti mitataan ja mistä palkitaan tai rangaistaan, muokkaa kulttuuria enemmän kuin mikään muu vallan tapa ilmaista itseään.

Systemi syntyy kannustimista, ja kulttuuri seuraa.

Terveisiä suomalaisen sosiaaliturvan nykymuodon pönkittäjille.

4. **Organisaatio.**

Yksi organisaation tärkeimmistä pyrkimyksistä on imeä valta pois johdolta ja omistajilta.

Toinen organisaation taipumus on *kuohita kulttuuri ja taannuttaa se organisaation valtapesäkkeiden vartijaksi*. Organisaatiota tarvitaan toki työn mielekkääseen järjestämiseen ja tulevaisuuden turvaamiseen, mutta vallan luovuttaminen organisaatiolle johtaa päinvastaiseen kehitykseen. Mitä enemmän organisaatiota **täydellistetään** erilaisilla kehityshankkeilla, sitä säälyttävämmäksi käy kulttuurin kyky ratkaista sisäisiä ja ulkoisia haasteita.

5. **Brändi.**

Brändi on kulttuurin ulkoinen ilmentymä.

Maine syntyy, kun tapa ostaa ja tapa myydä törmäävät yrityksen ulkopuolella. Syntyy mielipiteiden, markkinaosuuksien, tulosten, kokemusten, julkisuuden, kilpailijoiden vastatoimien, lojalistien ja heittereiden nostattama sumuinen pölypilvi nimeltä maine.

Brändi on kaupallinen yritys hyödyntää maineen todellisuuteen perustuvia mahdollisuuksia.

Brändi tarkoittaa kaikkia niitä kulttuurista ponnistavia käytäntöjä, joilla pyritään luomaan kasvavia kassavirtoja erilaistamisen keinoin.

Brändi on kulttuurin osajoukko, mutta suurin niistä.

6. **Nuotiopiiri.**

Kulttuurin syvävirtauksia vahvistaa stressitön, agendaltaan epäselvä ja epävirallinen tarinoiden vaihto, kun tilanne on ohi. Tuijotetaan tyhjyyteen ja kuunnellaan elämää hoitavia tarinoita.

Tarinankerronta on ensimmäinen, alkuperäinen, vaikuttavin ja viimeiseksi jäävä johtamisen muoti hetkeä ennen maailmanloppua. *Tarina on alkuperäinen huume*, kuten suurmestari Juhana Torkki on kirjoittanut.

WTC-iskun jälkeen palomiesten vakavien tapaturmien ja vähältäpiti-tilanteiden määrä jatkoi muutaman vuoden huolestuttavaa nousuaan, kunnes New Yorkin kaupunki ymmärsi, että vanha, viisas ja hiljainen tieto oli kadonnut tai hiljentynyt kuiskaukseksi terrori-iskun jälkeisessä traumassa.

He palauttivat tarinankerronnan palomiesten keskuuteen, nuotiopiirikäytännön maksamalla työvuoron jälkeisen ensimmäisen tuopin.

Irlantilaiset keinot ovat helppoja ja halpoja. ”Yhdet lähipubissa ennen kotiinlähtöä” palautti hiljaisen tiedon kulttuurin omaisuudeksi tehokkaammin kuin yksikään konsultti olisi kyennyt kommunikaation kehittämishankkeillaan.

7. Regressio ja transendenssi.

Kun yksilö voimakkaasti samaistuu yhteisöön, hänen ajattelunsa, tunne-elämänsä ja tekemisensä taantuvat viettien vallan alle. Jalkapallokatsomo. Itsenäisyydestä kiittävät Kiakkovieraat. Ebolan uhria surevat, ruumista lääppivät ja suutelevat afrikkalaiset, jotka pahoinpitelevät avustustyöntekijöitä samaan laskuun.

Kun taas ihminen samaistuu tehtäväänsä, hän kasvaa vastuuseen taustoistaan riippumatta. Suvi-Anne Siimes. Verta yliopistossa hysteerisesti pelännyt lääkäri polipäivystyksessä. Isyytensä velvoitteisiin herännyt raitistuva alkoholisti.

8. Dialogi.

Mitä suuremman joukon erilaisia ja erimielisiä ihmisiä kanssa pystyy oikeasti vaihtamaan ajatuksia ja sopimaan yhteistyöstä, sitä suurempi on kulttuurin potentiaali luoda laatua ja pysyviä tuloksia.

Keskustele, harjoita vuoropuhelua varsinkin vastarannankiiskien kanssa.

Dialogi koostuu kahdesta sanasta, dia eli irti ja logos eli järki. Tarkoitus on törmäyttää eri ajattelutapoja, myös erimielisiä ihmisiä, jotta kulttuurin henkinen geenipooli voisi rikastuta.

Yrityksissä infotaan liikaa mutta keskustellaan liian vähän.

Sana kommunikaatio velvoittaa yhteyteen. *Jos oppii keskustelemaan vaikeista asioista ajoissa, kauniisti ja jämäkästi, useimmat ongelmat hoituvat vastaantulojärjestyksessä.* Ja yhteistyön takia vähäisin mittatappioiden ja vitutuspuksien.

9. Täydellisyys.

Täydellisyys on saatavanpalvontaa. Varo täydellisyyttä, rakenna elävän elämän ja todellisuuden lähtökohtien varassa nöyrästi todennäköisyyksiä.

Täydellisyys on vieraannuttavaa, väsyttävää, tylsää ja johtaa välinpitämättömyyteen, salaiseen tai julkiseen.

Se mikä on täydelliseksi suunniteltua, siihen ei enää ihminen pääse osallistumaan ja antamaan parastaan.

Vähän liian vähän on paljon, paljon enemmän kuin vähänkin liian paljon, myös kulttuurin rakentamisessa.

Valmiiksi suunniteltu ei koskaan valmistu, koska tekijät ovat tylsistyneet kuoliaaksi.

Kulttuurin johtaminen on todellisuuskosketuksessa tuhoutuneen suunnitelman kokoon parsimista ja elvyttämistä.

Kompromissi on kaunis sana, koska todellisuus on tehty siitä.

Ideologia-skleroosiin luutuneet kiukuttelevat, koska he eivät suostu hyväksymään, että maasto on totta, mutta kartta on vain vaivalla tehty selitys.

10. Henkinen koti.

Kulttuuri on aikuisen koti, siinä missä vanhempien parisuhde on lapsen koti.

Millainen on hyvä koti? *Lämmön, lemmen ja leikin lisäksi siellä on turvallista pelätä, koska siellä on säännöt, jotka velvoittavat myös isiä ja äiskää.*

Hyvä kulttuuri lohduttaa itsensä loukannutta, vaatii vahvoilta, opettaa kärsivällisesti hitaita, antaa anteeksi ja kiittää ajoissa.

Ja ennen kaikkea, hyvässä kulttuurissa on lööööviä, sitä itteään, rakkautta, myös ilman hintalappua ja ehtoja.

11. Käsiyö.

Kulttuurin johtaminen ei ole käsityötä, vaan käsiyötä.

Hyvä johtaja näyttää, eikä vain väitä tai vaadi pää punaisena.

Se on tekemisestä lähtevää kohti tietämistä tapahtuvaa ohjautumista, ei tiedottelua ja tehtävänantoja kohti täydellisyyttä suuntautuvia vaatimuksia. Toimintaa mieluummin kuin teoriaa.

12. Uhri.

Se mikä on pyhää, se kutsuu uhraukseen.

Jos jokin tärkeäksi nimetty asia ei saa tuekseen uhria, se ei ole pyhää eikä lopulta edes tärkeää.

Kun yrityksissä hurskastellaan arvoista, tulee aina haastaa: näytä uhraus, jolla olette nämä arvot eläväksi lunastaneet.

Jos yritys, sen kulttuuri ja siitä elävä valta eivät maksa arvoistaan, ei ole kyse arvoista. On kyse tekopyhistä mielipiteistä, joilla kalastellaan hyvää omaatuntoa tai typerysten suosiota.

13. **Vähimmäinen.**

Se miten kohtelet pienintä teistä, on oma kohtalosi hetken kuluttua.

Kulttuurin eloonjääminen riippuu siitä, kuinka vahvistetaan ja lohdutetaan vähävaltaisia. Ei se Jeesus huvikseen vetänyt kahta lämmittelybiisiä – laumasta karannut lammas ja kadonnut lesken lantti – ennen koko Raamatun tärkeintä kertomusta Tuhlaajapoika. Joka auttaa varjoissa valtavan vähimmäisen hyväksytyksi tekemisessä ja mukaanottamiseksi, vahvistaa kaikkia.

14. **Ecce homo.**

Katso ihmistä.

Kun ihminen syntyy tähän maailmaan, hän tarvitsee kolmea asiaa kipeästi, jotta elämästä voisi tulla hyvä reissu: kosketusta, vuorovaikutusta ja kasvoja. Kun kasvatuksessa kosketus (tarttuminen) ja vuorovaikutus (kehotukset) eivät enää ole aivan välttämättömiä, yksi jää: katso minua. Ecce homo!

Ihminen tarvitsee todistajaa. Ihminen haluaa tulla nähdyksi. Anna ihmiselle hyväksyvä, pysähtynyt ja kunnioittava katseesi, niin behold! -kulttuuri alkaa kukoistaa.

Moni on maaniteltuna suostunut testaamaan ja kaikki ovat olleet järkyttyneitä katseen tehosta kulttuurin energisoimisessa.

Älä katso läpi, ohi, sillä se on hylkäämistä. Katso levollisesti, läsnäolevasti ihmisen kasvoja. Miksiköhän ne sanoo sieltä alttarilta ”Herra kääntäköön KASVONSA teidän puoleenne....”? Antropomorfinen jumalakuva saa käyttövoimansa kehityspsykologiasta.

15. **Muotoilu.**

Käytä värejä, muotoja, viestejä, seinäkirjoituksia, tauluja, esineitä, typografiaa ja olemuksellista viestintää, jotka viittaavat kulttuuriin ja siten vahvistavat sitä alitajuisten ärsykkeiden tasolla. Samalla ne tarjoavat oivaltajille ohikiitävän itsetyytyväisen hetken.

16. **Uskoutuminen.**

Luottamus syntyy avoimuudesta, salaisuuksien ääreen kätkeytymisen lopettamisesta.

Joka paljastuu vapaaehtoisesti, se vapautuu häpeästä, tuosta vaarallisimmasta oikosulkutunteesta. Häpeää hoidetaan nolostumalla. Lakkaa lymyämästä kulisseyksissä. Hiljaisuus ja piilottelu ovat eksyttämistä, usein suuren ahdistuksen lähde.

17. **Varjo.**

Kulttuuri on johtajansa varjo, erityisesti harmatia-voimien suhteen.

Jokaisen kulttuurin kehityspotentiaalin lasikatto on johtajansa kypsyyden taso.

Kun johtaja suostuu murtamaan sydämensä henkilökohtaisen kypsyyshaasteen edessä, siitä käynnistyy ketjureaktio ja siitä tulee kulttuurin seuraavan kukoistuskierteen nostevoima.

18. **Suvaitsevaisuus.**

Vahvat yhteiset nimittäjät avaavat ihmistä sietämään ja arvostamaan erilaisuutta toisessa.

Tutustukaa. Hyväksykää.

Tästä löytyvä prosessi opettaa tekemään yhteistyötä myös vierauden tai toiseuden raskauttamissa tilanteissa.

Vaikka erilaisuus tai toiseus joskus aiheuttaakin mittatappioita johtamisessa, kulttuurin näkökulmasta erilaisuuden arvostaminen on elinehto. Vaihtoehto on eristäytyminen, näivettyminen, surkastuminen ja alennustila.

19. **Edesmenneiden, kadotettujen ja kaukaiseksi etääntyneiden kohtelu.**

Se mitä ja miten puhutaan poissaolevasta ja poistuneesta, on kuulijan alitajunnassa profetia siitä, miten hänestä aikanaan puhutaan.

Kulttuuri väkevöityy, kun sen luojat ovat poistuneet.

Kulttuurin mukautumiskyky tulevaisuuden heittämiin haasteisiin riippuu myös siitä, missä määrin ”luopioille” osataan antaa anteeksi ja heidän työstään kiittää.

Jedi-uskonto olisi kuollut ja Voima olisi viety ihmisiltä ja muilta humanoideilta iäksi, mikäli Dart Vader olisi demonisoitu postuumisti. Kysykää vaikka George Lucasilta.

20. **Kulttuuri on seinissä.**

Oikeasti. Kulttuuri syöpyy tapetteihin, vaanii laatikoiden pohjilla, tuoksuu vessassa tolun määrästä riippumatta. Seinät tallettavat tarinoita ja kuiskivat niitä viattomien korviin. **Kummituksia on olemassa.**

Henkiolennot ovat jotain kulttuurista voimansa ammentavia olioita. Tiedän tästä enemmänkin, mutta en turvallisuuteni vuoksi uskalla kirjoittaa.

21. Valta.

Jos kulttuuri kiinnostaa, tutki valtaa sen kaikissa muodoissa. Varo lupauksia. Ne ovat velkasuhteita.

22. Yleisö.

Kulttuurilla on aina kolme yleisöä, joille on jaksettava kertoa tarinoita. On *suuri yleisö*, *pieni yleisö* ja *salainen yleisö*.

Suuri yleisö on julkisuus, asiakkaat, kilpailijat, ex-asiakkaat, viranomaiset, yrityksen muurien tuonpuoleiset vallanpitäjät.

Pieni yleisö on oma porukka, se kaikista kohderyhmistä tärkein.

Salainen yleisö on ihmisen kätkeyt ja kielletyt tunteet vaikeiden kysymysten suhteen.

23. SEE.

Kulttuuria ei voi muuttaa, paitsi tuhoamalla se tai onnistumalla harvinaisten SEE-tapausten jälkihoidossa.

SEE tulee sanoista significant emotional event.

Ihminen uusiutuu *uusissa tilanteissa*, *uudessa ympäristössä*, *uusien ihmisten kautta* ja *uuden*, aiempaa väkevämmän *tunnevoiman* virittämänä. Tuttu ympäristö, tuttu tilanne, tutut ihmiset, tuttu tyhjyyden tunne – älä vaan luule, että jotain uutta versoa.

Herätyskokoukset toimivat taitavasti maailmaa muotoilevan johtajan käsissä. Piste. Kun aloittaa alusta, raunioilta ja kadotuksesta ylös kurkottaen, voi vaikka onnistua.

Kulttuuri tulee sanasta viljellä. *Kylvä hyvää siementä, hyvään maahan ja varjele puutarhaasi tuholta, niin saat sadonkorjuun aikaan tilalle enemmän kuin uhrasit.*

Haloo...? Onko siellä enää kukaan? Missä paraati ja hurraahuudot?
Tuli vähän pitkä. Näköjään tulosten lisäksi myös tuottavuus tulee toipumisesta.

Okei, tämä oli yksi keino karistaa puistokävelijät ja muut turistit. Ei ne jaksa nähdä vaivaa.

Sinä jaksot. Kiitos siitä. Tulitko kylläiseksi? Ähkyyn? Ehkä hetkeksi.

Jatkot tarjolla Strongholdissa. Anna kuulua itsestäsi. *Opetan käyttämään sellaisia työkaluja, joilla voi rakentaa voittamattomia kulttuureja.*

On kiva palvella sinua. Eivätkä pidot tähän pääty. Ainakaan, jos se minusta riippuu.

Kuulemiin, kohtaamisiin,

jarisi