

# Kohti korkeampaa ajattelun laatua

Esko Reinonpoika Alanko

**A**jattelen, siis olen. Cogito ergo sum. Viisaasti sanottu, myönnettäköön. Mutta jos ei pelkkä oleminen riitä, vaan olemisen sisällöksi kaipaa tekemistä isolla T:llä – ja mielellään menestyksellistä tekemistä – on pakko kiinnittää huomiota ajattelun laatuun. Vanha kunnan filosofi René Descartes ymmärsi varmaan jo 1600-luvulla ”olemisen” riittävän laaja-alaisena käsitteenä ja ”ajattelun” tietyt korkeat laadulliset kriteerit täyttävänä toimintana.

Mitä ajamme takaa puhuessamme ”ajattelun laadusta”? Sivistynyttä asioiden pyörittelyä poliittisesti korrektissa viitekehyksessä? Taitavaa teoretisointia, jossa kyky sujuvaan sanailuun on suuremmalla koetuksella kuin aivot? Vai tuhtia kirjannoppineisuutta, jossa osataan viitata niin moneen auktoriteettiin ja uusimpaan tutkimustietoon, että oma ajatuksenjuoksu jää niiden alla piiloon?

Ei, ajattelun laatu on pikemminkin älyllistä rehellisyyttä, opittua tai synnynäistä oivalluskykyä sekä palavaa halua päästä selville asiain ytimistä, niiden perusolemuksesta. Ajattelun laatu viihtyy usein sellaisissa ihmistyypeissä, joita voitaisiin luonnehtia nimikkeellä intuitiivinen innostuja. Tällaiset tyypit ovat usein oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Heistä kasvaa liike-elämän visionäärejä ja uudistajia.

Kulttuuri voidaan laajasti ymmärrettynä nähdä älyllisen kehittämisen aikaansaamana edistykseenä. Tämä pätee erinomaisen hyvin myös käsitteeseen yrityskulttuuri. Sehän ei ole mitään sen kummempaa kuin yrityksen itsensä ja sen ajattelun kehittä-

mistä älyllisesti. Samoin voimme määritellä ahkerassa käytössä perin loppuun kuluneen käsitteen ”menestys” koostuvan perimmältään älyllisistä ja henkisistä aikaansaannoksista yritystoiminnassa – ei siis pelkästään puhtaista markkinaosuuksista tai voittolukemista. Niin työntekijöiden kuin laajemmin myös yhteiskunnankin näkökulmasta menestyksen ja edistyksen välille voidaan piirtää yhtäläisyysmerkit.

Minkälaisissa olosuhteissa ja minkä tyyppisessä henkisessä ilmastossa yrityskulttuurin rakentaminen on sitten mahdollista? Ketkä luovat yrityskulttuurin: johto, työntekijät vai konsultit? Ja mikä merkitys yrityskulttuurilla voi parhaimmillaan olla liiketoiminnassa?

Yrityskulttuuri on siis käsinkosketeltavaa, usein myös visuaalista, mutta ennen muuta henkistä ilmapiiriä eli tunnelmaa. Sen luovat yrityksessä toimivat ihmiset ympärilleen ja sitä heijastavat myös yrityksen fyysiseen ympäristöön ja olemukseen liittyvät tekijät.

*Ilmaston perustan rakentaa  
ensisijaisesti yrityksen ylin  
johto – halusi se sitä tai ei.*

Henkinen ilmapiiri voi koostua asenteista ja uskomuksista, yrityksen perinteistä ja kirjoittamattomista säännöistä, tavoista ja rituaaleista, hyväksytyistä arvoista ja moraalisisista periaatteista. Ilmasto on voitu joko synnyttää suunnitelmallisesti tai sitten se on voinut syntyä sattumalta, jopa vahingossa.

Joka tapauksessa yrityksessä vallitseva ilmasto tekee samoista ihmisistä joko energisiä tai passiivisia, ahkeria tai laiskoja, uudistajia tai säilyttäjiä, sitoutuneita tai välinpitämättömiä. Yrityksen henkinen ilmasto ei ole henkimaailman asioita, vaan mitä konkreettisin yrityksen toimintakykyyn vaikuttava tosiasia.

Ilmaston perustan rakentaa ensisijaisesti yrityksen ylin johto – halusi se sitä tai ei. Muut yrityksessä vaikuttavat yksilöt täydentävät yritysilmapiirin kokonaisuutta näille perustuksille reagoimalla, mukautumalla, muuntamalla ja tuomalla siihen lisämausteita omista persoonallisuuksistaan.

Yrityskulttuurin muuttaminen ei välttämättä maksa penniäkään. Toki siihen voi onnistua upottamaan vaikka miljoonia. Mutta periaatteessa yrityskulttuurin muuttaminen on kiinni kymmenistä muista lähinnä henkistä laatua olevista vastauksista, hidasteista ja kitkoista ennen kuin varsinainen rahakysymys tulee vastaan. Ihmisen henkinen hyvinvointi on niin monisyinen ilmiö, ettei sitä pelkästään rahalla ratkaista. Rakkaudella ehkä hyvinkin.

Miten yrityskulttuurin muuttaminen olisi parasta käynnistää?

Yrityksen sielun etsintä ei ole välttämättä maailman kaikkein helpoimpia asioita, vaikka kyse olisi omasta yrityksestä, jossa on tehnyt pitkää päivää otsansa hiessä vuosikausia. On paljon turhaa hienotunteisuutta, asioiden kaunistelua, eri sektoreiden reviiirejä, sameaa vettä. Usein käy niin, että yritysjohto tuntee itsensä vaivautuneeksi, kun olisi aika luoda kriittinen katse niin

sanotusti yrityksen makuuhuoneen puolelle. Muu ei auta kuin rehellinen, avoin ja pidäkkeetön itseanalyysi.

*Ei kannata yllättyä, jos huomaa, että rehellisten vastauksien saaminen sekä yrityksen sisältä että sen sidosryhmistä voi olla todella kiven takana.*

On oltava henkisesti valmis kuulemaan kaunistelemattomia totuuksia yhtiöstä, niin sen käyttäytymisestä kuin sen tavoista ja reaktioistakin. Kysymykset, kuten ”Mikä on meidän liikkeellepaneva voimamme?”, ”Mikä tekee meidät ainutlaatuisiksi – jos mikään?” tai ”Mikä on roolimme tässä yhteiskunnassa?” kuulostavat yhtä helpoilta kuin ne ovat vaikeita. Ei kannata yllättyä, jos huomaa, että rehellisten vastauksien saaminen sekä yrityksen sisältä että sen sidosryhmistä voi olla todella kiven takana. Peiliin katsominen rauhallisin mielin on vaikeaa.

Joka tapauksessa itseanalyysi on niin yksilölle kuin yrityksellekin mitä puhdistavin kokemus. Se voi olla koettelemus, joka on vietävä läpi hammasta purren. Tämä koettelemus on kuitenkin mitä todennäköisimmin vahvistava ja kehittävä kokemus. Harvoin kuntoa kehittävä ihminen kukaan varsinaisesti nautiskelee raudan nostamisesta tai lenkkinsä viimeisestä kilometristä. Mielessä on pidettävä jatkuva itsensä (ja yrityksen) kehittämisen periaate. Samoin innostuksen ja myönteisen hengen lippua on

pidettävä korkealla:

Yrityskulttuurin kehittämiseen tärkeä itseanalyysi vaatii paitsi rehellisyyttä ja avoimuutta, myös markkinadialogin osaamista, siis kommunikaatiota. On avauduttava todelliselle vuoropuhelulle asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden, myyntihenkilöstön, markkinoinnin ja mainonnan sekä ylipäättänsä kaikkien yrityksen kanssa tekemisissä olevien tahojen – sekä omalla puolella että ulkopuolella olevien – kanssa. On avattava korvat kuulemaan suoria totuuksia ja vapaasti ilmaistuja tulkintoja yrityksen käyttäytymisestä markkinapaikalla sekä sen tavasta reagoida erilaisiin ärsykkeisiin kilpailun tuoksinassa.

Perimmiltään kysymys on siis aktiivisesta ja pidäkkeettömästä kommunikoinnista yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Kommunikaatio puolestaan vaatii osaamista, se vaatii hyödyntäjikseen sellaisen yritysjohtajan tai avustajan, joilla on silmää nähdä olennaisin itseanalyysin ja ulkoapäin tulleiden totuuksien synnyttämistä johtopäätöksistä. Karismaattinen johtamistapa perustuu useimmiten ei yksin mukaansatempaavaan käyttäytymiseen, vaan poikkeuksellisen tarkkaan psykologiseen silmään nähdä se kaikkein olennaisin ja kehityskykuisin aines yrityksen luonteessa.

Karismaattinen johtaja osaa valjastaa itsensä ja henkilöstönsä koko yrityksen käyttövoimaksi. Hänen tenhovoimansa, joka saa ihmiset liikkeelle ja sitouttaa henkilökunnan puhaltamaan yhteen hiileen, ei synny missään tyhjiössä tai kontrolloiduissa

olosuhteissa, vaan yrityksen elämän arkitilanteissa, jopa kriiseissä. Karismaattinen johtaja osaa olla jatkuvasti oikealla aaltopituudella yrityksensä kanssa. Näin ollen ei olekaan mikään ihme, että myös ulkopuoliset tarkkailijat helposti samastavat karismaattisen yritysjohtajan hyvin helposti itse yritykseen ja vastaavasti yrityksen hänen persoonaansa.

*Ihmisten välillä puhutaan  
usein sielujen sympatiasta;  
myös yhteistyösuhteeseen  
hakeutuvien yritysten kohdalla  
pitäisi puhua samasta.*

Luova ja aloitteellinen työntekijä on entisestään kasvattanut merkitystään yhtenä kaikkein arvokkaimpana yrityksen markkinaresurssina. Niin kauan kun ymmärretään ja jaksetaan vaalia yrityksen keskeisimmän voimavaran, ihmisen, henkisiä ja älyllisiä valmiuksia, niin kauan yrityksellä on käytössään sellainen korvaamaton valtti, jota kilpailijoiden on yhdessä hetkessä hyvin vaikea kopioida itselleen. Työntekijään kehittäminen on olennainen osa luovan yrityksen yrityskuvaa ja sen ulkoista kommunikaatiota. Tästä kilpailuresurssista huolehtiminen vaikuttaa samalla suoranaisesti työelämän laatuun. Mitä kehittyneempi yhteiskunta on, sitä todennäköisempää on, että ihmiset kohdistavat korkeampien tarpeiden tyydytyksensä älyllisiin haasteisiin ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiin myös työelämässä. Kaikki voittavat tässä

pelissä: yritys kehittyy ja tulee sekä kilpailukykyisemmäksi että haluttavammaksi, samalla kun ihmisten älylliset ja henkiset tarpeet tulevat tyydyttyiksi.

*Todellinen erikoisuuden ja ainutlaatuisuuden kehittämisen täytyy ponnistaa yrityksen omasta itsestä, siis juuri niistä ihmisistä ja siitä hengestä, jotka yrityksen muodostavat.*

On selvää, että inhimillisesti kehittyneempää yrityskulttuuria edustava yritys voittaa kilpailussa – ennemmin tai myöhemmin. Niin vaativa ostaja kuin valveutunut asiantuntijatyöntekijäkin odottavat tässä suhteessa yritysjohtolta joka hetki enemmän ja enemmän. Yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta on viimeistään 2000-luvulla tullut kulttuurisuorite, jonka on tyydytettävä sekä älyä että henkeä. Tämä liittyy myös differointiin kilpailutilanteessa. Ostaja tai muu yhteistyökumppani haluaa olla tekemisissä sellaisen yrityksen kanssa, jonka yrityskulttuurin hän kokee hyväksyttäväksi ja haluttavaksi. Ihmisten välillä puhutaan usein sielujen sympatiasta; myös yhteistyösuhteeseen hakeutuvien yritysten kohdalla pitäisi puhua samasta. Harmoniseen ja todella kehittyneeseen yhteistyö- tai asiakassuhteeseen kuuluu tuotteen hinta- ja laatukriteerien ohella kasvavassa määrin myös yhteistyökumppanin ”sielun” arviointi. Jos sielut (siis yrityskulttuurit laajasti käsiteltyinä) osuvat kohdalleen, pitkäaikai-

selle ja syveneväälle suhteelle on olemassa aivan toisella tavalla edellytyksiä kuin huommin yhteensopivien kulttuureiden tapauksessa.

Yrityksen sielu on yleensä aina niin ainutlaatuinen ja jäljittelemätön, ettei toista aivan samanlaista ole olemassakaan. Yrityskulttuurit ovat siis luultavasti aivan yhtä suuressa määrin yksilöllisiä kuin ihmisetkin, joiden ainutkertaisten ominaisuuksien kollektiivista heijastumaa jokainen yrityskulttuuri on. Näin ollen on tuskin koskaan mahdollista luoda yritykselle toimivaa sielua matkimalla sellaista kilpailijaa, jolla oma yrityskulttuuri vaikuttaa olevan kunnossa. Todellinen erikoisuuden ja ainutlaatuisuuden kehittämisen täytyy ponnistaa yrityksen omasta itsestä, siis juuri niistä ihmisistä ja siitä hengestä, jotka yrityksen muodostavat. Kysymys on tavallaan samasta ilmiöstä kuin usein kerrottu esimerkki taiteilijasta, jonka on pinnalle päästäkseen viisainta luottaa nimenomaan vain omaan erikoislaatuunsa vilkuilematta liiaksi siihen, mitä muut menestyvät saman alan taiteilijat mahdollisesti tekevät. Menestys ei tässä suhteessa synny toisia matkimalla, vaan oman itsensä löytämällä.

Mikään ei tule ilmaiseksi – ei yksilölle eikä yrityksellekään. Siksi itsensä ja yrityksensä liikkeessä pitäminen ajattelun korkeampaan laatuun satsaamalla on välttämättömyys.



Esko Reinonpoika Alanko  
hallituksen puheenjohtaja  
MicroMedia Oy  
0500 410 535  
esko@micromedia.fi  
www.eskoreinonpoika.fi

Lähde: "Eikö oo valtavaa?!"  
Copyright© Esko Reinonpoika Alanko, Martti Korpjaakko ja WSOY