

tumisjärjestelmistä, jotka osoittavat, että toisten ihmisten liikkeiden ja ja tuntemusten ymmärtämiseen liittyy katsojan omien vastaavien aivoverkoston aktivoituminen.” Hän jatkaa: ”Evoluution kuluessa tätä tärkeää vuorovaikutusta tukemaan on syntynyt herkkä sosiaalisen signaaloinnin koneisto niin, että sekä lapsi että vanhempi pystyvät aistimaan toistensa mielialoja kosketuksesta, katseesta, kehon asennosta, ilmeistä, äänenpainoista ja ääninähyksistä jo silloin kun kielellisen kommunikaation mahdollisuudet puuttuvat.”

Tämä uusi neurofysiologinen löytö kertoo niin kutsutuista peilisoluiista, joiden avulla jo muutamien viikkojen ikäinen vauva kykenee vuorovaikutukseen ympäristönsä, ensisijaisesti turvallisuuden takaavan äitinsä kanssa. Professori Tuula Tamminen esitteli uusia peilisolulöytöjä vain muutama vuosi sitten Suomen Kulttuurirahaston juhlaesitelmässään.

Kirja on kiehtovaa luettavaa. Se on matka tietoisuuden kehittymiseen ja muotoutumiseen. Siinä kuvataan muun muassa turvallisuustunteen keskeistä merkitystä aivojen kehittymisen edellytyksenä. Ei ole siis

ihme, että kirja kykenee liittämään psykoanalyttiseen kliiniseen ja psykologisteoreettiseen malliin kuuluvan kehityksen läheisesti osaksi aivojen varhaista muotoutumista lapsuuden varhaisvaiheessa. Sieltä nousevat selitysmallit yksilön myöhemmälle sosiaaliselle kehitykselle ja hänen kyvylleen selviytyä ihmisjoukkojen sisäisissä ja ihmisten välisissä jännitteissä. Persoonallisuuden pysyvät rakenteet syntyvät noissa kriittisissä turvallisuutta peilaavissa tilanteissa ja heijastuvat sitten yksilökehityksen myöhemmissä vaiheissa.

Tälle selitysmallille uusin aivotutkimus näyttää antavan vahvuutta, ja siinä piilee myös Lehtosen kirjan yksi tärkeä viesti. Hän kykenee yhdistämään monen tieteenalan näkemyksiä ja rakentamaan siltaa niiden väliseen yhteisymmärrykseen.

Lehtosen kirjan viimeinen luku keskittyy filosofiaan. Hän pohtii, onko Descartesin kuuluisa lause *cogito ergo sum* – ajatelen, olen siis olemassa – ymmärrettävä niin kuin filosofi sen itse ymmärsi. Lehtonen kysyy: ”Onko totta, että päätelmän ydin edellyttää mielen dualistista riippuvuutta aineesta, vai onko tämä vastaansanomaton lause sittenkin ehjällä pohjalla ja

sopuoinnussa sen kanssa, että ihmisen mieli lepää ruumiin ja erityisesti aivojen toiminnan varassa?” Hän toteaa, että viimeaikainen kehityspsykologinen teoria ja aivotutkimus tukevat jälkimmäistä tulkintaa, mutta filosofi itse päätyi dualistiseen johtopäätökseen.

Lehtonen haluaa loppuluvussaan selvittää, miksi näin tapahtui. Hänen perusteltua johtopäätöstään kuvaa ehkä hänen loppukappaleeseen kirjoittamansa: ”Ajattelun kokeminen toteutuu olemassaolon tunteessa, ja se liittää ajattelevan mielen ruumiin toimintoihin. Yhteys toimii myös toisinpäin – Ihmismielen muotoutuessa mieli ja ruumis (aivot) ovat molemmin suuntaisesti toisistaan riippuvaiset. Kumpikaan yksinään ei riitä perustaksi teorialle, joka kattaa sekä biologiset että persoonalliset puolet minuudesta.”

Kirjan luettuani luulen – ainakin hetken – ymmärtäväni paremmin aivojeni toimintaa. Ehkä ymmärrän myös hieman paremmin, miksi esiintyy niin paljon erilaisia mielen toiminnan muotoja, joista osaa nimitämme psykiatrisin termein. Itse asiassa ihmettelen, että sittenkin niin monen ihmisen aivot näyttävät toimivan ”normaalisti”.

Suomen menestyksen tie alkaa ihmisyyden kunnioittamisesta

TUULA-MARIA AHONEN

”Teollinen aikakausi on vieraannuttanut ihmisiä luonnollisesta yhteistyöstä. Tämä epäluonnollinen tapa kohdata ihmisiä on virallistettu ja hyväk-

sytty. Me olemme mekani-
sen teollisen käyttäytymismal-
lin vankeja”, avaa isoa kuvaa yk-
si kirjan haastateltavista, Sitran
yliasiamies Mikko Kosonen.

Tero Lahdes
Samassa veneessä
Tositarinoita hyvästä
yhteistoiminnasta
Solar Solutions, 2012

KTM Tero Lahdes sai alkuidean kirjaansa keväällä 2009, jolloin Suomi oli pahimman talouslaman kourissa. ”Aloin miettiä, miksi niin monissa tapauksissa yhteistoimintaneuvottelut ajautuvat täyteen riitaan ja voimakkaaseen vastakaisasetteluun, jonka lopputuloksena kaikki kärsivät”, Lahdes kertoo.

Hän alkoi etsiä organisaatioita, joissa lama kohdataan yhteisrintamassa ja taloudellinen vahinko ja kärsimys pyritään minimoimaan. Löytäminen ei ollut helppoa. Yhdessä toimiminen on monessa työyhteisössä vaikeaa. Yhteinen etu jää usein yksilöiden oman edun jalkoihin, kuten kansainvälisessäkin yhteistoiminnassa maiden kesken yleensä tapahtuu.

Haastateltaviksi löytyi kuitenkin asiantuntijoita yhteiskunnan eri sektoreilta. Lahdes pohtii heidän kanssaan hyvän yhteistoiminnan edellytyksiä, arvoja ja tulevaisuuden näkymiä.

”Suomea on rakennettu sodan jälkeen teollisella mallilla ja vähän insinöörimäisesti. Joukko maan eliittiä on päättänyt keskenään mitä tuotteita yritykset tuottavat ja minkälaisia palveluja julkinen sektori tuottaa ihmisten hyvinvoinnin parantamiseksi. Siihen on luotu koneisto ja sitten tuotteita ja palveluja on massatuotettu. On luotu isot teolliset yritykset ja julkinen sektori, jotka ovat hyvin hierarkkisia, käske/kontrolloi ja ylhäältä alas -johteisia”, Mikko Kosonen analysoi nykytilannetta.

”Sillä on luotu tietynlainen vauraus ja nostettu kansalaisten elintasoa varsin korkealle. Nyt on tavallaan tultu sen paradigman tien päähän. Lisäarvon

luominen edellyttäisi yhä ihmiskeskisempää toimintatapaa ja -mallia. Me voisimme Suomessa poisoppia vääränlaisesta hierarkkisesta mallista ehkä helpommin ja nopeammin kuin monet meitä isommat ja vauraammat maat. Lyhyestä teollisesta historiasta johtuen meillä on tasa-arvoisempi yhteiskunta”, Kosonen jatkaa.

”Vaikeat tapaukset” ja ihmisyyden arvostaminen

Kosonen näkee yhteistoiminnan Suomen suureksi mahdollisuudeksi. Tämä edellyttää hänen mukaansa suurta muutosta johtajuudessa: ”Pitää heittää itsensä peliin eikä voi mennä piiloon asemavallan taakse. Tämä tuntuu olevan monelle lähes mahdotonta. Mitä korkeammalla on hierarkkisesti, sitä enemmän on hävittävää ja vaikeampi luopua asemasta.”

Yllättävästi puolustusministeriön kansliapäällikkö Arto Rätty on hyvin samoilla linjoilla: ”Etsimme usein mukavia ihmisiä vapaisiin työpaikkoihin. Itse hakisin mieluummin sellaisia ihmisiä, jotka ovat ’vaikeita tapauksia’, joilla on omaa ajattelua ja kriittisyyttä ja jotka haastavat sinua vaikeissakin asioissa. Mieluummin otan sellaisen ihmisen alaiseksi, jolla on potentiaalia ja uskallusta tuoda myös omia näkemyksiään pöydälle. Se antaa minulle sparraustyökalun johtamiseeni.”

Rätty näkee niin puolustusvoimissa kuin yleensäkin suomalaisessa työelämässä tärkeän yhteisen menestymisen esteen: ”Suomalaisen on vaikea sanoa kiitos. Se sanotaan vain silloin, kun on vuosipäivä tai muu tärkeä tapahtuma. Mehän tiedämme, että kiitoksella eletään pitkään eikä se maksa paljon. Jos

se annetaan vielä muiden läsnä ollessa, sillä on erityinen merkitys. Kiitoksen pitää olla aitoa, tasapuolista ja perusteltua.”

Työikäisten masennusluvut ovat viime aikoina kasvaneet. Kiire ja stressi selittävät tästä epäilemättä osan. Lahdes painottaa kirjassaan moneen otteeseen myös emotionaalisen ravinnon puutetta: ”Jokainen meistä haluaa tulla huomioituksi ja arvostetuksi, ihan lapsesta saakka. Tämä tarve säilyy meillä aikuisenakin, joskaan emme ilmaise sitä niin avoimesti kuin lapsena.”

Teologian tohtori, ex-arkkipiispa Jukka Paarma pohtii aidon kohtaamisen tärkeyttä työelämässä: ”Tunne siitä, että minut kohdataan ihmisenä, minut otetaan todesta ja minäkin olen arvokas on paljon suurempi asia kuin että ihminen ymmärtää tullessa oikeudenmukaisesti kohdelluksi. Sitä postmodernin ajan ihminenkin tarvitsee kaikkein eniten, välittämistä ja ihmisyytensä arvostamista.”

Toinen asia sitten, että kvartaalitalous kasvattaa näkemään ihmiset välineinä. Kuinka johtavissa asemissa olevat kykenevät ottamaan etäisyyttä ja toimimaan toisin?

Yhteistoiminnan kivijalka

Lahdes on koonnut haastateluista esiin tulleita hyvän yhteistoiminnan piirteitä. Olennaista on terve perusta: ”Perusarvot kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja ihmisen kunnioittaminen ovat yhteistoiminnan kivijalka. Ilman niiden toteutumista ei hyvää yhteistoimintaa synny. Myös muut yhteisesti määritellyt arvot ovat tärkeitä. Arvojen toteutuminen käytännössä

on tärkeää ja jokainen voi huomauttaa, mikäli asioita ei hoideta sovittujen yhteisten arvojen mukaisesti.”

Kosonen puolestaan havahduttaa johtoryhmiä aitoon vuorovaikutukseen: ”Monissa johtoryhmissä ilmapiiri on hirveän hillitty, hallittu ja vähän pelinomainen. Johtajalla on kiistatta

suuri vaikutusvalta siihen, että jos hän ei usko tähän juttuun ja heitä itseään peliin, niin sitten on vaikea uskoa muidenkaan. Ainakin hänen täytyisi sallia se ja nähdä se arvo, vaikka hän ei itse olisikaan se joka heittäytyy eniten.”

Kirjan viimeisellä sivulla on peilin kuva. ”Peililtä voi kysyä

aika ajoin mm. Olenko rehellinen itselleni ja muille? Olenko oikeudenmukainen? Olenko tasa-arvoinen? Osaanko kuunnella aidosti?

Olenko luotettava? Kun jokainen työskentelee oman kehityksensä eteen, syntyy toimiva kokonaisuus”, Lahdes toteaa.

Hiljaiset perivät maan

PEKKA WAHLSTEDT

Nykyään eletään ehkä historian kovaäänisintä ja mahtipontisinta aikakautta. Kaupungit koneineen ja mainosvaloineen ovat käynnissä ja pitävät meteliä yöstä päivää – samoin ihmiset joko työssään tai vapaa-ajallaan. Sen, joka haluaa päästä esiin ja menestyä, täytyy osata kovaan ääneen mainostaa itseään ja kykyjään.

Mikään ei olekaan häpeällisempää kuin sisäänpäinkäänntyneisyys, hiljaisuus ja vaatimattomuus, on tällainen ihminen sitten kyvykäs tai ei. Suuri ongelma syntyykin siitä, että useimmiten juuri hiljaiset ja syrjäänvetäytyvät ihmiset ovat vaatimattoman ulkokuorensa takana varsin lahjakkaita, jopa neroja. Ja kääntäen: kovaääniset mahtailijat ovat kulissien takana varsin keskinkertaisilla kyvyillä varustettuja.

Tämä ongelma ja siitä koituvat traagiset seuraukset ovat saaneet yritysjuristi ja valmentaja Susan Cainin tarttumaan kynäänsä ja kirjoittamaan manifestin hiljaisten puolesta. Cainin käyttämät peruskäsitteet, introverttisuus ja ekstroverttisuus, ovat peräisin C.G.Jungilta,

joka loi ne jo viime vuosisadan alkupuolella. Cain esitteleeekin käsitteet ja niiden historialliset muodonmuutokset psykologiassa. Monien muiden käsitteiden tavoin introverttisuus ja ekstroverttisuus ovat kaventuneet ja erikoistuneet. Cain kuitenkin käyttää niitä alkuperäisessä laajassa merkityksessä. Hyvä näin, koska tärkeät käsitteet voidaan tuoda laajemman yleisön ulottuville. Cain kirjoittaaikin journalistisen sujuvasti ja runsaasti arkipäiväisiä esimerkitapauksia viljellen.

Cain tarkastelee ekstroversion ihanteen historiallista syntymistä ja kehitystä, erityisesti ekstroversion luvatussa maassa Yhdysvalloissa. Hän myös esittelee ihanteen kohtalokkaita seurauksia, joista viimeisin on vuoden 2008 talouskriisi.

Ekstroversion tragedian ydin on siinä, että ulospäinsuuntautunut ja näyttävä ihminen on usein vain kävelevä kulissi tai mainosreklami. Tällainen ihminen puhuu sujuvasti ja toimii nopeasti, mutta ei pysty paneutumaan mihinkään kunnolla ja syvällisesti. Bisnesmaailmassa tyylikäs ja sulavakäytök-

Susan Cain
Hiljaiset
Introverttien manifesti
Avain 2012

sinen ekstrovertti liikkuu kuin kala vedessä, ja bisnesmaailman suuret kuplat, kuten pörssiromahdukset, ovat ekstroverttien aikaansaannoksia. Ekstrovertti ei jääkään murehtimaan pieleen menneitä projekteja, vaan vaihtaa pukua ja syöksyy taas uusiin kunnianhimoisiin projekteihin.

Introvertin vaatimattoman ulkoisen kuoren takaa paljastuu syvälinen ja keskittyvä mietiskelijä. Hän puhkaisee kuplat jo ennen kuin ne ehtivät syntyä, ja suurin osa merkittävistä ajatteloista ja eritoten taiteilijoista luokeutuu tähän ryhmään. Newton ei keksinyt painovoimallakia suuren metelöivän ihmisjoukon keskellä, vaan idea nousi hänen mieleensä, kun hän istui yksin omenapuun alla. Merkitävät ideat itävät syvällä mielen mullassa ja kasvavat suuriksi hiljaisuuden vallitessa. Vanha itämainen viisaus, että totuus ei löydy meren ja maiden takaa vaan syvältä ihmismielen