

VIISAS  ELÄMÄ



JP JAKONEN &
MATTI KAMPPINEN

Kokonaisuuden näkemisen taito

Johdatus integraaliseen ajatteluun

© JP Jakonen & Matti Kamppinen, 2017

ISBN 978-952-7240-10-6

© Basam Books, 2017

Kansi: Taivo Org, Kūpress OÜ

Taitto: Keski-Suomen Sivu Oy

Paino:

Viisas Elämä Oy

Fredrikinkatu 35, 00120 Helsinki

www.viisaselama.fi

Sisällys

| | | |
|--------|---|----|
| | Esipuhe | |
| | Henki, aine ja pyhä monikerroksisuus | 9 |
| | Johdanto | 13 |
| | Nykyajan kärsimyksen juuret | 14 |
| | Kokonaisuuden näkemisen esteet | 15 |
| | Kokonaisvaltainen ajattelu | 16 |
| | Integraalinen ajattelu | 17 |
| | Kokonaisuuden näkemisen hyödyt | 18 |
| | Tämän kirjan rakenne | 19 |
| | Lopuksi ja aluksi | 20 |
| Luku 1 | Kokonaisuuden näkeminen – systeemeistä integraaliseen ajatteluun | 23 |
| | Systeemien tunnusomaiset piirteet | 24 |
| | Kokonaisuuksien synty | 29 |
| | Systeemiajattelun hyvät, pahat ja rumat | 30 |
| | Ken Wilber ja integraalinen ajattelu | 36 |
| | Ken Wilberin lyhyt historia | 39 |
| | Integraalisen ajattelun kritiikkiä | 46 |
| | Integraalisen ajattelun osat ja kokonaisuudet | 49 |
| | Arkielämän holarkioita | 52 |
| Luku 2 | Integraalinen ajattelu | 57 |
| | Huoneet ovat näkökulmia | 61 |
| | Kerrokset ovat evoluution vaiheita | 63 |

| | |
|---|-----|
| Talon tukirakenteet ovat kehityslinjoja | 66 |
| Holarkiat, sortohierarkiat ja evoluution vaisto | 68 |
| Neljä näkökulmaa todellisuuteen | 72 |
| Neljän näkökulman analyysi | 74 |
| Neljä luontaista näkökulmaa | 81 |
| Kehityksen vertikaalisuus | 90 |
| Mielen kehitysvaiherakenne eli todellisuuden näköalat | 91 |
| Integraalinen tasoajattelu maailman ymmärtämisessä | 102 |
| Kehitys on subjektin muuttumista objektiksi | 105 |
| Kehityksen aselevot (ja asemasodat) | 107 |
| Modernin elämän vaatimukset | 112 |
| Modernin elämän kauhut | 118 |
| Kehitysvaiheet ja värikoodit | 121 |
| Integraalinen politiikka | 129 |
| Kohti integraalisia sovelluksia | 131 |
| Integraalinen hyvinvointi, osa 1: horisontaalinen tasapaino | 135 |
| Integraalinen hyvinvointi, osa 2: vertikaalinen tasapaino | 144 |
| Integraalinen arki | 147 |
| Integraalisen ajattelun tuolle puolen | 148 |

Luku 3 **Integraalinen aika** 151

| | |
|---|-----|
| Laatuaika | 153 |
| Verkkaisuuden houkutus | 155 |
| Nopeus | 156 |
| Kertakäyttöisyys | 159 |
| Kiire | 160 |
| Työ | 163 |
| Aikataulujen aika ja kypsymisaika | 166 |
| Tulevat ajat | 171 |
| Mahdollisten maailmojen verkosto | 172 |
| Tulevaisuusajattelun syventäminen ja hienovaraistaminen | 173 |
| Tulevaisuuksien tekeminen | 178 |
| Epävarmuuden maailma | 181 |

Luku 4 **Integraalinen viisaus** 185

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Tietäjät | 186 |
| Näkökulmat | 188 |
| Integraalinen henkisyys | 190 |

| | |
|--|-----|
| Modernin maailman uskonnonkaltaisuus | 199 |
| Organisaatioiden viisaus | 204 |
| Tulevaisuuden organisaatiot: rakenne, prosessit, käytännöt ja kulttuuri | 209 |
| Itseohjautuvien organisaatioiden ihmiskuva | 213 |
| Integraalinen johtajuus | 219 |
| Aikuisiän kasvun haaste | 220 |
| Integraalisen johtajuuden kehittäminen | 222 |
| Integral Coaching® -metodin kolmiosainen kasvupolku | 223 |
| Tietämättömyyden viisaus. | 229 |
| | |
| Luku 5 Kotona kosmoksessa: aiheesta enemmän. | 233 |
| | |
| Liite 1: Integraalisen ajattelun aakkoset | 240 |
| | |
| Liite 2: Miten ymmärtää kehityskerroksia? | 246 |
| | |
| Liite 3: Integraalinen ajattelu pähkinäkuoressa | 252 |
| | |
| Lähteet | 257 |



Esipuhe

Henki, aine ja pyhä monikerroksisuus

Kuinka ajatella yliopistojärjestelmämme tai terveydenhuoltojärjestelmämme tulevaisuudesta? Kuinka ymmärtää, millaisista osasista ihmisen tapa olla maailmassa koostuu? Miten henki ja aine kohtaavat meidän maailmassamme? Miten selittää se, että aikamme ihminen hakee niin vimmaisesti ja koko ajan uusilla tavoilla henkisiä kokemuksia? Äskettäisen tutkimuksen mukaan vain 16 % suomalaisista on ateisteja.

Tässä kirjassa tutkitaan sitä, mitä kokonaisvaltainen ajattelu oikeastaan tarkoittaa ja mitä sillä voi tehdä missä tahansa inhimillisessä kontekstissa. Erityinen tarkastelun piste on amerikkalaisen Ken Wilberin kehittämä integraalinen ajattelu. Wilber on yrittänyt puhalttaa henkeä hieman insinöörimäiseen ja rakennekeskeiseen systeemiajatteluun. Keskiöön nousee näkemys ihmisen tietoisuuden evoluution ratkaisevan tärkeästä roolista todellisuuden rakentumisessa.

Kysymys ei ole siis pelkästään teoreettinen vaan huomattavan käytännöllinen. Jokavuotisella systeemisen ajattelun kursillani Turun yliopistossa teemme tehtävän, jossa pohdimme opiskelijoiden kanssa sitä, minkälaisen yliopiston haluaisimme nyt rakentaa, jos voisimme lähteä tyhjästä liikkeelle. Päädymme aina siihen, että tärkeintä on nähdä yliopisto vuorovaikutuksen kenttänä. Mitä laadukkaampaa vuorovaikutusta, sitä paremmin yliopiston henki pääsee toteutumaan. Näin murtuvat rajat

opiskelijoiden ja opettajien välillä; rajat, jotka ovat meidän ihmisten luomia mutta jotka eivät vastaa hengen todellisuutta.

Tekijät ovat kiitettävästi tässä kirjassa pyrkineet havainnollistamaan integraalisen ajattelun ulottuvuuksia. Sen soveltaminen erilaisiin maailmallisiin tilanteisiin onkin todella hedelmällistä, sillä se tuottaa kiinnostavia näkökulmia ja soveltamisratkaisuja aikamme suuriin ja pieniin kysymyksiin. Itse asiassa, kuten tekijät tuovat esiin eri tavoin, integraaliajattelulla on mielenkiintoinen yhteys arki-ajatteluun, ja siksi monesti sen sanoma on meille intuitiivisesti tosi, vaikka se joutuukin taistelemaan sillo-ajatteluun opetetun mielemme konventioita vastaan.

Teoksen pohjalta syntyy selkeä kuva siitä, mihin kovin materialistinen ja kaavoihin kangistunut maailmankuvamme on meidät johdattanut. Se on eri tavoin onnistunut vähentämään maailmamme yhtälöstä hengen pois. Tätä vastaan Wilber ja hänen hengenheimolaisensa ovat nostattaneet kapinan ja tulleet luoneeksi vaihtoehtoisen maailmankuvan, jossa hengen rooli ja merkitys tunnistetaan. Hengellä on tässä kaksi ulottuvuutta: yhtäältä se tarkoittaa ihmisen tietoisuuden roolin korostamista, toisaalta se tarkoittaa kokonaisvaltaista, ilmiökeskeistä asioiden tarkastelua.

Käytännössä nämä kaksi elementtiä voivat tuottaa meille täysin uudenlaisia näkökulmia ja oivalluksia, oli sitten kyseessä parisuhdeongelma tai työelämän haasteet. Parisuhdeongelman hoitamisessa ratkaisevaa voi esimerkiksi olla se, miten toisen syyllistämisen sijaan näemmekin itsemme osana sitä järjestelmää, jonka puitteissa ongelma on syntynyt. Tämä auttaa edelleen hahmottamaan niitä ratkaisumahdollisuuksia, joiden avulla systeemin tilaa voidaan muuttaa suotuisemmaksi.

Työelämässä puolestaan olemme paraikaa läpikäymässä murrosta, jossa teolliseen ajatteluun perustuvia hierarkioita murretaan ja tilalle ilmestyy vallan radikaalia delegoimista,

itseohjautuvuutta ja parviällyn käyttöä. Ihmiseltä edellytetään tässä rytäkässä alati suurempaa kykyä joustaa ja oppia. Organisaation johdolta ja yrityksen omistajilta tämä kehitys puolestaan edellyttää kokonaisvaltaista ajattelua, kykyä tunnistaa metsä puilta. Muuten vaarana on se, että organisaatiosta katoaa henki ja sen mukana kompetenssi.

Lopulta hengen ja kokonaisvaltaisuuden korostaminen integraalisessa ajattelussa tarkoittaa vapauden korostamista. Kyky reflektiiviseen ajatteluun siivittää meitä linnun lailla kaartelemaan minkä tahansa ilmiön yläpuolella ja tarkastelemaan sitä suhteissaan, ilman pakkoa sitoutua vain yhteen tarkastelukulmaan. Se on siis hengen vapautta paitsi aineesta myös liian ahtaista ajattelumalleista.

JP Jakosen ja Matti Kamppisen kirja ilmestyy juuri oikeaan aikaan. Tulevaisuudentutkijan perspektiivistä näen, että yhä monikerroksellisemmassa, uusien teknologioiden täyttämässä kiihtyvän oppimisen maailmassa ihmiset tarvitsevat uusia työkaluja selvitäkseen siitä hämmennyksestä ja haasteiden monimutkaisuudesta, joka meille joka päivä etemme tarjoillaan. Me tarvitsemme uusia tapoja selkeyttää ja arvottaa maailmaa tavalla, joka tekee siitä lähestyttävän ja hallittavan. Vaikka hallinta olisikin illusorista, se yhtä kaikki auttaa meitä navigoimaan oman elämämme valtamerellä.

Useimmiten tulevaisuus pitää pilkkanaan kaikkia yrityksiämme tunkeutua sinne, varsinkin silloin, jos ajattelumme on liian suoraviivaista ja yksiulotteista. Integraaliajattelu auttaa kenties meitä raottamaan sitä Isiksen huntua, jonka takana ei pelkästään paljastu isompi osa tulevaisuutta, vaan kenties salaisuuksista suurin, ihmisen mysteeri.

Kenties viimeisten vuosikymmenten tieteellisen tiedon kehittymisen huikeat loikat kvanttimekaniikan, kaaosteorian ja

kompleksien järjestelmien aloilla ovat vasta alkua sillä tiellä, jossa maailmamme salat alkavat paljastua. Jos edellä mainitut tutkimusalat ovat perusteellisesti murtaneet newtonilaisen maailmankuvan stabiilista universumista ja tuoneet tilalle dynaamisemman ja moniulotteisemman näkemyksen materiaalisen maailmamme todellisesta järjestyksestä, niin wilberiläinen ”hengentutkimus” saattaa tuoda esiin todellisuuden toisen puolen. Se on länsimaisen kulttuurimme toistaiseksi varsin vähälle huomiolle jäänyt pimeä puoli, jota integraalinen ajattelu pyrkii läpivalaisemaan.

Tehtävä ei ole ollut tekijöille helppo. Kokonaisuuksien hahmottaminen edellyttää raskasta ajattelutyötä, ja wilberiläisen maailmojasyleilevän ajattelun kääntäminen meille kaikille ymmärrettäväksi tieteelliseksi proosaksi on vaatinut huomattavan ponnistuksen. Tekijät ovat kuitenkin onnistuneet tässä työssään loistavasti. Tuloksena on selkeä ja monessa mielessä hyvin ainutlaatuinen löytöretki kokonaisvaltaisen ajattelun ihmeelliseen maailmaan.

Toivotan kaikille lukijoille lukemattomia oivalluksen hetkiä!

Markku Wilenius

Tulevaisuudentutkimuksen Unesco-professori
Turun yliopisto

Johdanto

Kahvikoneen edessä oli ruuhkaa.

Viiksekäs koneenhoitaja vaihtoi tuoreita papuja pesään ja vitsaili: ”Tämä on yleensä hallin kiireisin paikka.” En uskaltanut nauraa, koska seisoin tehtaan toimitusjohtajan vieressä, kutsuttuna vieraana.

Kone käynnistyi. Valutimme kupilliset tervaa kahteen pahvimukiin. Otimme kahvit kouraan ja kävelimme portaat ylös yksinkertaisesti sisustettuun toimistoon. Alhaalla trukit siirtelivät lavoja, prässit sihisivät, ja tehdashallin äänet kaikuivat vaihteasti. Ryystettyämme kupeistamme aloitimme keskustelun työnteon haasteista modernissa maailmassa.

Se oli yksi masentavimmista keskusteluista, joita työurani aikana olen käynyt.

”Ihmiset ovat täällä töissä. Työnantajalla ei ole vastuuta heidän onnellisuudestaan palkan lisäksi”, toimitusjohtaja kertoi. ”Työntekijät vaihtavat meillä aikansa rahaan.”

Yritin kaivaa hieman syvemmältä.

”Mikä sinua motivoi?” kysyin.

”En jaksa vastailla syväluotaaviin kysymyksiin”, toimitusjohtaja vastasi selvästi närkästyneenä.

Tarkoitukseni oli tuoda esiin ajatus organisaation johtajasta eräänlaisena äänirautana. Tämän ääniraudan taajuus tarttuu ympärillä oleviin ihmisiin. Tarkoitus oli myös osoittaa, miten

hyödyllistä kilpailukyvyyn ja markkinajohtajuuden kannalta on, että tämä äänirauta on hyvässä vireessä.

Jostain syystä tarkoitukseni unohtui.

Seuraavan kolmen kiusallisen vartin ajan kiersimme kehää työstä, työntekijöistä ja esimiestyön ongelmista.

”Miten olette pyrkineet kehittämään esimiestyötä?” utelin varovasti.

”Onhan noita testejä tehty. En muista nyt mitä”, vastasi toimitusjohtaja kelloonsa vilkaisten, antaen hienovaraisesti ymmärtää kehittämisen olevan agendassa heti juurihoidon jälkeen seuraavana.

”Miten olette jatkaneet testauksen pohjalta?” kysyin.

”Eipä paljon mitenkään. Toivotaan, että ihmiset miettivät itseään ja muuttaisivat toimintaansa”, kuului lakoninen vastaus.

Aikamme alkoi olla lopussa.

Valehtelisin, jos sanoisin sen loppuneen yhtään liian pian.

Takaisin autolle päästyäni halusin samaan aikaan ravistella itseäni ja mennä suihkuun.

Nykyajan kärsimyksen juuret

Modernissa elämässä menestymisen vaatimukset ovat useimmille meistä ajattelun voimavarojamme suuremmat. Valtaosa aikuisista ihmisistä mieltää maailmaa tavalla, joka ei riitä ratkaisemaan monimutkaisen, epävakaan ja nopeasti muuttuvan nykytodellisuuden ongelmia. Asiat ja ongelmat itsessään eivät ole varsinaisia ongelmia. Kyse on *ajattelun tason ja ongelmien laadun välisestä* erosta, sanovat kehityspsykologit.

Tutkijoiden mukaan esimerkiksi yli 80 prosenttia yritysjohtajista on ajattelutasoltaan pahasti jäljessä nykyajan vaatimuk-

sista (Rooke & Torbert 2005; Watkins 2014; 2016). Ajattelun tason ja monimutkaisen, muuttuvan ja innovaatioita kaipaavan maailman välisestä kuilusta löytyvät ne juuret, joihin suuri osa inhimillisestä kärsimyksestä 2000-luvun maailmassa voidaan johtaa.

Jos tätä ajattelun tason ja todellisuuden rakenteen välistä soraääntä ei kuulla, tai jos sitä ei tulkita oikein, ongelmat ihmiselämän tärkeimmillä alueilla – kansainvälisissä suhteissa, politiikassa, parisuhteessa, talouselämässä, yritysjohtamisessa, kasvatuksessa, ajankäytössä, hyvinvoinnissa, viisastumisessa – jatkavat kasvuaan. Jos ajattelutason ja modernin maailman vaatimusten välistä suhdetta ei tarkastella, kärsimme turhaan asioista, jotka voisivat poistua verrattain helposti omaa ajattelua moniulotteisempaan suuntaan kehittämällä.

Kokonaisuuden näkemisen esteet

Asiat, ihmiset ja maailma muodostavat ison kokonaisuuden. Tästä kokonaisuudesta on puhuttu monissa eri kulttuureissa *kosmoksena*, jolla on evolutiivinen suunta ja jonkinlainen tarkoitus. Tässä ajattelutavassa yksittäinen ihminen on nähty kokonaisuuteen kuuluvaa merkitystä ja suuntaa heijastavana mikrokosmisena osana.

Nykyään todellisuuden kokonaisuutta sanotaan *maailmankaikkeudeksi*, jossa asiat usein pelkistetään pinnallisen (ja piinallisen) yksikulotteisiksi. Elämän tarkoitus ja suunta on löydettävä itse, koska mitään suurempaa tai syvempää kokonaisuutta ei ole. Ihminen nähdään monella tapaa erillisenä: henki on erillään mielestä, mieli on erillään ruumiista, ruumis on erillään ympäristöstä, ympäristö on erillään yhteiskunnasta, yhteiskunta on erillään toisista yhteiskunnista, maailma

on erillään maailmankaikkeudesta. Nykymaailma on monella tasolla erillinen.

Modernissa ja postmodernissa ajattelussa on niin ikään ollut tyypillistä nähdä ja pitää ”tosina” vain tiettyjä *todellisuuden puolia*. Useimmiten nämä puolet ovat olleet tieteellisen objektiivisia, ulkoisia ja mitattavia. Postmodernistisen ajattelun tultua muotiin alettiin totena pitää asioiden konteksteja ilman ”pysyviä totuuksia” tai ”suuria kertomuksia” (poislukien postmodernismin kaikkialle ulottuva kontekstualisointi). Tietokäsitys on ollut monella tavalla yksipuolinen.

Käsitystä ihmisen kehityksestä on myös vierastettu. Se on rinnastettu arvoasetelmaan, jonka avulla on saatu aikaan paljon inhimillistä kärsimystä. Natsi-Saksan, Ruandan tai vaikkapa Lähi-idän maahanmuuttajien kohtaamat kauheudet ovat mahdollisia vain tilanteessa, jossa toista ihmisryhmää pidetään toista ryhmää arvokkaampana. Ihmisten luomien *sortohierarkioiden* synnyttämien kärsimysten vuoksi evoluutioon luonnollisesti kuuluvia *kasvun ja kehityksen holarkioita* on alettu vierastamaan. Mitään ei ole uskallettu pitää toista pidemmälle kehittyneenä. Ihmiskäsitys on jäänyt yksinkertaiseksi: lapsuus, nuoruus, aikuisuus, piste.

Kokonaisvaltainen ajattelu

Moniulotteisempi ajattelu on alkanut kuitenkin vähitellen nousta esiin. Maailmankaikkeutta on alettu uudelleen pitää monimutkaisena järjestelmänä, jonka eri puolet ovat dynaamisessa ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Tälle tavalle hahmottaa todellisuus on monia eri nimiä: holistinen, systeeminen ja integraalinen ajattelu. Jokainen niistä tarkoittaa akateemisesti katsottuna eri asioita. Yhteistä niille

kaikille on pyrkimys todellisuuden laaja-alaiseen, kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Halutaan nähdä asioiden oleellinen ydin – yksinkertaisuus monimutkaisuuden ”tuolla puolen” – mutta halutaan myös olla unohtamatta siihen vaikuttavia eri näkökulmia.

Tämänlainen systeeminen, näkökulmia yhdistävä *integraalinen* ajattelutapa on ollut käytössä jo pitkään monella eri alalla. Kehityopsykologiassa, tieteenfilosofiassa, uskontotieteessä, oikeustieteessä, coachauksessa, psykiatriassa, yritysjohtamisessa, ekologiassa ja kasvatustieteessä integraalinen ajattelu on koettu hyödylliseksi työvälineeksi. Se on auttanut niin *ontologisesti*, *epistemologisesti* kuin *emansipatorisesti*. Se on sovellusaloillaan avannut enemmän todellisuutta, auttanut saamaan laaja-alaisempaa tietoa ja vienyt näiden olemassaoloa ja informaatiota koskevien oivallusten hedelmiä käytäntöön inhimillistä toimintakykyä vapauttavalla tavalla.

Integraalinen ajattelu

Integraalinen ajattelu pyrkii huomioimaan mahdollisimman monta muuttuvaa tekijää ja liikkuvaa osaa asiasta kuin asiasta. Samalla se esittää monimutkaisen todellisuuden muutamalla keskeisellä ajattelun työvälineellä.

Integraalinen ajattelu on, ensinnäkin, luonteeltaan *neliulotteista*.

Kolme ensimmäistä ulottuvuutta ovat *horisontaalisia*. Ne auttavat näkemään, miten asiassa kuin asiassa on aina sisäinen, ulkoinen ja yhteisöllinen totuus; olemisen, tekemisen ja vuorovaikutuksen puoli; minä-, se- ja me-ulottuvuudet; subjektiivinen, objektiivinen ja intersubjektiivinen todellisuus.

Neljäs ulottuvuus on *vertikaalinen*. Se tarkoittaa kehitystasojen ja kasvun mahdollisuuksien näkemistä kaikkialla. Minä-ulottuvuus, se-ulottuvuus ja me-ulottuvuus kasvavat itsekeskeisestä vaiheesta ryhmäkeskeiseen vaiheeseen ja siitä eteenpäin. Puhutaan maailmakeskeisestä, ja jopa kosmoskeskeisestä tavasta nähdä maailma.

Näiden tekijöiden lisäksi on monia muita integraalisen ajattelun rakennus- ja työvälineitä. Johdanto ei ole kuitenkaan oikea paikka niiden esittelyyn. Kaikki ajallaan, kuten aikaa käsittelevässä luvussa tiedetään kertoa.

Kokonaisuuden näkemisen hyödyt

Kokonaisuuden näkemisen taito on taitoa nähdä asiat oikeissa yhteyksissään. Osien sijoittaminen kokonaisuuksiin avaa tien niiden ymmärtämiseen ja hallintaan, oli sitten kyse arkielämästä, työstä, harrastuksista tai yleensä elämästä. Maailmasta on tullut monimutkainen paikka – puhutaan VUCA-maailmasta, eli epävakaa (*Volatile*), epävarmasta (*Uncertain*), monimutkaisesta (*Complex*) ja moniselitteisestä (*Ambiguous*) – ja tätä täydentää alati tarkentuva ja runsastuva tieto, jota pitäisi voida käyttää epävarmuuden maailmassa suunnistamiseen. Kokonaisvaltaisen jäsentämisen haasteen kohtaavat niin yritysjohtaja, tieteilijä, kasvattaja, talouspolitiikan asiantuntija, lääkäri, sosiaalityöntekijä, luokanopettaja kuin kansallisen turvallisuuden asiantuntija. Integraalinen, kokonaisvaltainen ajattelu tarjoaa tiedon jäsentämisen työkaluja, joilla voit saada paremman otteen maailmasta, tiedosta ja itsestäsi, olipa haasteena sitten asiantuntijatyö tai parempi arki.

Integraalista ajattelua on tutkittu laajalti kehityspsykologiassa ja filosofiassa – meidän käyttämämme versio perus-

tuu amerikkalaisen filosofi-psykologin Ken Wilberin (s. 1949) työhön. Tarkempaa tietoa Wilberistä löytyy ensimmäisen luvun lopusta.

Tämän kirjan rakenne

Kirjamme koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäinen vie systeemiajatteluun, kokonaisuuden näkemisen tieteeseen, ja sen peruskäsitteisiin. Mielestämme perinteinen systeemiajattelu kaipaa kuitenkin syventämistä ja hienovaraistamista, enemmän nyansseja, ja tämän takia tarvitaan integraalista ajattelua. Se avaa systeemiajatteluun moninäkökulmaisuu- den: mentaalinen ja henkinen ulottuvuus tulevat osaksi kokonais- kuvaa, joka ”perinteisessä” systeemiteoriassa on usein melko mekanistinen.

Loikkauksen rohkaisemina siirrymme toisessa luvussa sisälle integraaliseen ajatteluun ja opastamme lukijaa pala palalta tähän taitolajiin. Kuvaamme integraalisen ajattelun kautta avautuvaa ihmiskuvaa metaforalla kerrostalosta, huoneista ja kerroksista. Mukaan pääsevät myös talon tukirakenteet ja ympäröivä todellisuus.

Kolmas luku käsittelee integraalista aikaa, sillä juuri ajan kokonaisuuksien ja ajallisten yhteyksien näkeminen vaatii integraalista otetta. Käsittelemme arkista aikaa, työaikaa, kii- rettä, kypsymisaikaa ja aikataulujen aikaa. Sukellamme myös tulevaisuuden luotaamisen ja riskinhallinnan haasteisiin, joi- hin tarjoamme integraalisia työkaluja paremman maailman tekemiseksi.

Neljäs luku valottaa viisautta, jonka näemme askeleena inte- graalisen ajattelun polulla. Integraalinen ajattelu ei pelkästään jäsennä erilaisia kokonaisuuksia ja tee niin vailla mitään reuna-

ehtoja, vaan keskittyy olennaiseen, siihen, mikä on todella tärkeää. Ajattelu voidaan nähdä tärkeänä työvälineenä matkalla, jonka perimmäisissä ulottuvuuksissa ajatteleminen itsessään on osa suurempaa kokonaisuutta. Tätä ajattelun, tunteen, vaiston ja hengen kokonaisuutta – ja sen ymmärtämisen tajua – voidaan nimittää viisaudeksi. Viisaudella on monia eri ulottuvuuksia, joista käsittelemme myös kollektiivista, organisaatioiden ja niiden johtamisen viisautta.

Viidennessä luvussa tarjoamme aiheesta kiinnostuneelle lukijalle lisää ajattelun työvälineitä. Niiden pariin voi teoksen jälkeen hyvin siirtyä.

Kirja on kirjoitettu kahden tekijän yhteistyönä. Emme ole erottaneet kirjoittajien ääniä – olemme osittain kirjoittaneet myös toistemme tekstien lomaan – emmekä tehneet erikseen tekstissä selväksi, kumpi kirjoittajista on tehnyt tutkimustyötä Amazonin sademetsässä tai kumpi kouluttautunut liike-elämän valmentajaksi Amsterdamissa. Tämä yhden kertojan ääni on tyyllinen valinta, ja toivomme, ettei lukija siitä närkästy.

Lopuksi ja aluksi

Kokonaisvaltaista, integraalista ajattelua voi verrata hammas-tahnatuubiin. Kun sieltä kerran on tavaraa ulos puserrettu, sitä on vaikea saada takaisin. Kapeammat näkökulmat alkavat tuntua vaisuilta ja mielenkiinnottomilta. Mekanistinen ihmis-käsitys menettää makunsa. Maailmankaikkeus saattaa muuntua kosmiseksi kokonaisuudeksi. Tämä on kokonaisuuden näkemisen taidon vääjäämätön eikä niin kovin valitettavakaan seuraus.

Kun tutkimme ajattelutason ja monimutkaisessa maailmassa menestymisen välistä yhteyttä, kun uskallamme kysyä

ja vastata syväluotaaviin kysymyksiin, kun näemme ihmisten motivaation menevän pintaa syvemmälle, kun näemme organisaatioidemme ja itsemme olemisen, tekemisen ja vuorovaikutamisen vastuun ulottuvan mitattavien asioiden ohella myös sisäiseen todellisuuteen, olemme ottaneet askeleen kohti integraalisempaa olemisen tapaa. Se on hyvä tapa olla.

Jatketaan siis tästä eteenpäin.

Reposaaressa ja Turussa

Elokuussa 2017

JP Jakonen & Matti Kamppinen



LUKU 1

Kokonaisuuden näkeminen – systeemeistä integraaliseen ajatteluun

Kokonaisuuden näkemisen taito perustuu osien, kokonaisuuksien, tasojen ja riippuvuuksien jäljittämiseen, systeemiajatteluun, jonka syventäminen ja hienovaraistaminen johdattaa meidät edelleen integraaliseen ajatteluun. Systeemiajattelun sankareiden jälkeen tutustumme integraalisen ajattelun kehittäjään, amerikkalaiseen Ken Wilberiin, filosofi-psykologiin, jota on myös kutsuttu tietoisuuden Einsteiniksi. Kaikki perustuu fysiikkaan, mutta fysiikka ei kerro kaikkea.

Ajattelumme on luonnostaan virittäytynyt kokonaisuuksien ja hahmojen tunnistamiseen. Kun marraskuisena aamuna yritämme hahmottaa aamiaispöydän antimia, huomiomme kiinnittyy paperilappuun, jossa on merkintöjä. Varhaisesta ajankohdasta johtuen mustat pisteet valkoisella taustalla voi nähdä satunnaisesti sijoittuneina tai sitten kirjaimia ja muita hahmoja muodostavina kokonaisuuksina. Yhtäkkiä mieleemme kirkastuu ja palasista muodostuu merkityksellinen kokonaisuus – huomaamme lukevamme kauppalappua, jonka vaimo teki ystävällisesti jo edellisenä päivänä. Illalla on lasten kaverisynttärät, ja kaupasta pitää tuoda asiaankuuluvat paperihatut, ilmapallot, kertakäyttöiset pöytälinat ja siivoustarvikkeita. Vaatimaton kauppalappu on saman tien vahvasti merkityksellinen palanen kokonaisuus-

nessa, johon kuuluvat vanhemmuus, kasvatuksen haasteet, ystävyys-suhteet, synttäreiden riemu, pohdinnat lahjojen määrästä ja markkinatalouden lonkeroiden ulottumisesta perheen vuotuisiin rituaaleihin. Kaikki tämä tulee tarjolle, kun kauppalappu kytkeytyy merkityksiä luovaan kokonaisuuteen. Elämä ilman kokonaisuuksien näkemistä olisi valjua. Kauppalapun avaama kokonaisuus ei ole mikä tahansa kokoelma, vaan osien välillä on sidoksia, joiden ansiosta osat vaikuttavat toisiinsa. Tämä kokonaisuus koostuu toisiinsa yhteenkytkeytyneistä osista, kuten siivoustarvikkeista ja vanhempien työnjaosta sekä synttäreiden sijoittumisesta vuoden rituaaliseen kiertoon. Osat ja kokonaisuudet vaikuttavat toisiinsa: mitä olisi vuosi ilman synttäreitä!

Kokonaisuuksia on monenlaisia: arkielämässä tärkeitä, kuten edellinen tilanne, tieteellisesti kiinnostavia ja riskienhallinnan kannalta olennaisia. Tieteen puolella kokonaisuuksien erityispiirteitä on kartoitettu systeemiajattelun avulla. Kun arkielämässä puhutaan kokonaisuuksista, tieteessä puhutaan yleensä systeemeistä, ja vastaavasti kokonaisuuksien näkemisen sijaan puhutaan systeemiajattelusta.

Teemme tähän alkuun kiertomatkan systeemeihin ja systeemiajattelun historiaan. Lopuksi kipuamme integraaliseen ajatteluun, koska se vastaa mielestämme parhaiten haasteeseen kokonaisuuksien näkemisestä siten, että myös ihmisten tietoisuus ja sen jalostaminen otetaan huomioon.

Systemien tunnusomaiset piirteet

Systemeillä eli yhteenkytkeytyneiden osien muodostamilla kokonaisuuksilla on monia tunnusomaisia piirteitä, joiden avulla niitä voidaan jäsentää ja jotka mahdollistavat niiden ajatuksellisen haltuunoton.

Osat, kokonaisuus ja toiminnallinen rooli. Suomalaisen terveydenhuollon kentän dominoivin organisaatio lienee yksittäinen terveyskeskus. Terveyskeskus koostuu monista osista, työntekijöistä, potilaista ja fyysisistä olioista, kuten rakennuksista ja maa-alueista. Työntekijöillä on toiminnallisia rooleja kokonaisuuden osina, eikä esimerkiksi terveyskeskuslääkäri olisi terveyskeskuslääkäri, jos hän ei osallistuisi kyseiseen kokonaisuuteen. Lääkärin vastaanotto on osa terveyskeskuksen kokonaisuutta, ja sen toteutumiselle on kokonaisuutta koskevissa kaavoissa tarkat kriteerit. Vastaanottoon osallistuu eri funktioissa toimivia ihmisiä ja esineitä, joita ilman kyse ei ole vastaanotosta. Jos satunnainen kuntalainen ilmoittaa järjestävänsä vastaanoton viereisellä jalkapallokentällä, ei kyseessä ole todennäköisesti ensinkään vastaanotto, vaan jotakin muuta. Spatiaalinen eli avaruudellinen osa-kokonaisuusjäsenitys on sekini kiinnostava. Terveyskeskukset sisältävät eri tavoin merkityksellisiä osia, joista toisiin on pääsy tavallisilla ihmisillä, toisiin taas saavat astua vain määrätyissä toiminnallisissa rooleissa olevat specialistit. Temporaalinen eli ajallinen osa-kokonaisuusjäsenitys tuo myös lisää mielenkiintoisia piirteitä esiin. Terveyskeskus noudattaa tiukkaa seitsemän päivän rytmiä, jonka lisäksi aktiviteetteja säätelevät vuoden ajanjaksot, lomamat, pyhät ja niihin valmistautuminen. Osat, kokonaisuus ja toiminnalliset roolit ovat toisiinsa kytköksissä monilla tavoin. Osien toiminnalliset roolit määritellään suhteessa kokonaisuuksiin tai muihin osiin. Esimerkiksi fysioterapeutin työ on suhteessa lääkärin rakentamaan hoitosuunnitelmaan, joka puolestaan noudattaa valtakunnallista kokonaisuutta.

Ympäristö. Terveyskeskuksessa järjestetty vastaanotto eri toimijoihin ja toimintoihin voidaan nähdä omana systeeminään, joka toimii terveyskeskuksen ja yhteiskunnan muodostamassa

ympäristössä. Ympäristöllä tarkoitetaan niitä systeemejä, joiden kanssa tutkittava systeemi on vuorovaikutuksessa. Vastanotto ja terveyskeskus muodostavat eräänlaisen supersysteemin, joka voidaan ottaa oman tarkastelunsa kohteeksi. Edelleen vastaanoton sisältävä terveyskeskus ja ympäröivä yhteiskunta muodostavat seuraavan supersysteemin, jonka ympäristönä toimii vaikkapa globaali maailmantalous.

Tasot. Terveyskeskuksen sairaanhoitajat yksilöinä ovat saman tason olioita. Terveyskeskus, johon yksilöt osina kuuluvat, on kollektiivinen, korkeamman tason olio. Eri tasoille kuuluvilla olioilla on erilaisia ominaisuuksia: esimerkiksi terveyskeskuksen valtasuhteet sekä miesten ja naisten roolit syntyvät vasta, kun riittävän monta yksilöä on keskenään vuorovaikutuksessa. Luonnonolioissa on puhuttelevampia esimerkkejä: lehmä koostuu soluista, mutta yksittäinen solu ei tuota maitoa, vaan vasta riittävän monimutkainen solujen ja sopivan ympäristön synnyttämä korkeamman tason olio. Samalle tasolle kuuluvat oliot jakavat keskenään kriittisiä ominaisuuksia ja koostuvat alemman tason olioista. Näin ollen lehmä (kokonainen eliö) koostuu elimistä ja luurangosta, jotka puolestaan koostuvat toiminnallisista osista ja edelleen soluista. Lehmälauma puolestaan koostuu lehmistä, ja sillä on sellaisia sosiaalisia ominaisuuksia, joita ei ole yksittäisillä lehmillä, esimerkiksi lisääntyminen ja laumassa laiduntaminen – kumpapaakaan ei voi tehdä yksin.

Rakenne. Perheenjäsenet ovat keskinäisissä suhteissa toisiinsa. Vanhemmuus- ja sisaruussuhteet antavat perheelle rakenteen, jota ilman se ei olisi perhe. Nelihenkinen perhe, jossa on äiti, isä ja kaksi lasta, on eri systeemi kuin kahden aikuisen ja kahden lapsen muodostama kokoelma. Työyhteisön, esimerkiksi

terveyskeskuksen, sisäiset vastuu- ja työnjakosuhteet antavat perusteen selittää ja tehdä ennusteita siitä, miten yhteisö toimii erilaisissa tilanteissa, normaaliin rutiiniin kuuluvissa tehtävissä tai haasteellisemmissä kriisitilanteissa. Systemin rakenne voidaan kuvata luettelemalla ne suhteet, jotka kytkevät systemin osia toisiinsa ja edelleen ympäristöön. Rakenteita voidaan erottaa erilaisia. Sopimuksenvaraisten, pehmeiden rakenteiden lisäksi ihmisyhteisöjen toimintaan vaikuttavat kovat, esimerkiksi spatiaaliset rakenteet. Terveyskeskuksen sijainti keskellä kylää vaikuttaa siihen, miten se osallistuu laajemman yhteisön elämään.

Yksi moneen -vastaavuus. Yhtenä päivänä terveyskeskuksen työntekijä vaihtuu. Yhteisö pysyy samana, vaikka yksi sen rakennusosa vaihtuu toiseksi. Seuraavana päivänä hurja meno jatkuu ja palkataan kaksi työntekijää lisää. Terveyskeskus pysyy edelleen samana. Ylemmän tason olio, terveyskeskus, voi näin ollen toteutua lukuisissa erilaisissa alemman tason kombinaatioissa. Kuvatuissa tapauksissa vallitsee yksi moneen -vastaavuus ylhäältä alaspäin.

Yksi ja sama terveyskeskuksen työntekijä voi toimia yhteisön useassa eri työryhmässä, ja näin olla rakennusosana useassa eri kokonaisuudessa. Tässä on kyse yksi moneen -vastaavuudesta alhaalta ylöspäin. Se, millaisia muutoksia systemi sietää, kertoo systemin luonteesta ja ympäristöstä. Jos lääkärin vaihtumisen sijaan yhteisöstä lakkautettaisiin lääkärin tehtävä ja tilalle tulisi uusi toiminnallinen rooli, pallonpelaaja, vaihtuisi systemi toiseksi, ainakin nykyisillä terveyskeskusten luonnetta konstituovilla oletuksilla.

Emergenssi. Kun vettä, kalaa, suolaa, pippuria ja perunoita laitetaan yhteen ja keitetään, saadaan kalakeitto. Kun ohjaus-

tanko, runko, renkaat, polkimet ja ketjut laitetaan yhteen, saadaan polkupyörä. Kalakeiton ja polkupyörän ilmaantumista maailman kalustoon kutsutaan emergenssiksi, uusien olioiden esiintuloksi. Emergentit oliot ovat sellaisia, joita ei ole alemmilla tasoilla. Vaikka yksittäinen polkupyörän poljin olisi miten hyödyllinen eri tarkoituksiin, se ei ole polkupyörä, eikä pelkkä pippuri riitä kalakeitoksi. Uskonnollisessa yhteisössä, kuten Turun tuomiokirkkoseurakunnassa, emergoituu harva se päivä uusia olioita. Esimerkiksi jumalanpalvelus, kaste tai hautajaiset ovat kaikki emergenttejä olioita, jotka saadaan aikaan, kun sopivat rakennusosat ovat paikallaan. Myöhemmin tutustumme tetraemergenssiin eli siihen, miten oliot syntyvät ja ovat olemassa neljässä eri ”huoneessa”: sisäisessä, ulkoisessa, yksilöllisessä ja yhteisöllisessä. Esimerkiksi hautajaistilaisuus on läsnä osallistujien tajunnassa (mitä hautajaiset merkitsevät itse kullekin), kulttuurisina konventioina (miten toimitaan hautajaisissa), osallistujien aivoissa (tunnesäätelyn aktivoituminen), sekä ulkoisissa olosuhteissa (ihmislajin biologia, yhteiskunnan rakenteet).

Supervenienssi. Kalakeiton olemassaolo on eri tavoin riippuvaista sen ainesosista. Jos pippuri puuttuu, lopputulos on vielä kalakeitto, mutta jos kala puuttuu, kalakeittoa ei emergoidu. Tasojen välisiä riippuvuussuhteita kuvataan heikon ja vahvan supervenienssin avulla. Heikko supervenienssi tarkoittaa sitä, että korkeamman tason muutokset näkyvät myös alemman tason muutoksina. Jos keitto muuttuu pippuria sisältävästä keitosta pippurittomaksi (ylemmän tason muutos), ei siitä pitäisi löytyä alemman tason osaa eli pippuria. Vahva supervenienssi tarkoittaa, että alemman tason muutoksilla voidaan saada aikaan ylemmän tason muutoksia. Jos kala poistetaan, keitto lakkaa olemasta kalakeitto.

Systeemit ovat näin ollen kompleksisia olioita, joiden tarkastelussa osat, kokonaisuudet, toiminnalliset roolit, tasot, rakenteet, yksi moneen -vastaavuudet, emergenssi ja supervenienssi ovat strategisia käsitteitä.

Kokonaisuuksien synty

Systeemeille on ominaista kokonaisuuksien, hahmojen tai muotojen synty. Hahmo tai muoto tarkoittaa sitä kokonaisuutta, joka kytkee osat toisiinsa, osien välisten suhteiden summaa. Filosofin John Haugeland (1997) käytti formaalin systeemin käsitettä hahmon eksplikointiin. Formaali systeemi on eräänlainen merkkipeli, esimerkiksi shakki, jossa on aakokset (pelinappulat), alkutilanne, sallitut siirrot ja lopputilanne. Shakin eteneminen on formaalin systeemin ”raksutusta” sallittujen siirtojen kautta yhdestä tilasta toiseen. Tilanne shakkipelissä, esimerkiksi ”torni uhkaa kuningatarta” tai ”shakki” tai ”shakki ja matti” on tälle formaalille systeemille tyypillinen hahmo, jota ei voi määritellä nappuloiden sijainnin kautta, vaan siihen tarvitaan tietoa sallituista siirroista ja muista shakkia konstituovista säännöistä. Esimerkiksi tilanne ”shakki” voi toteutua lukemattomilla eri tavoilla. Shakkia voidaan pelata lukuisilla erilaisilla nappuloilla ja pelilaudoilla – puusta, lasista tai sähköstä tehdyillä tarvikkeilla. Niin kauan kuin niissä pelataan shakkia shakin säännöillä, ne ovat muodollisesti samankaltaisia, eli niillä voidaan toteuttaa samat tilanteet. Systeemisten hahmojen identifiointi ja selittäminen vaatii tietoa paitsi systeemiä konstituovista säännöistä myös korkeamman tason resepteistä tai kaavoista.

Systeemiajattelun hyvät, pahat ja rumat

Systeemiajattelu ei ole uusi keksintö. Sitä on kultivoitu eri tieteenaloilla ja sen arvo on tunnustettu myös soveltavan tutkimuksen, tuotekehittelyn ja päätöksenteon alueella. Tutustumme seuraavaksi systeemiajattelun klassikoihin, eli systeemiajattelun hyviin, pahoihin ja lähes käsittämättömiin.

Saksalais-kanadalainen biologi ja filosofi Ludwig von Bertalanffy tunnetaan systeemiteorian luoja. Hänen keskeiset kirjoituksensa aiheesta on koottu kokoelmaan *General System Theory – Foundations, Development, Applications* (1969). Von Bertalanffy näki biologina, miten itsesäätelevät kompleksiset systeemit ovat tavanomaisia eri tieteenaloilla, ei ainoastaan biologiassa, vaan myös taloustieteessä, psykologiassa ja demografiassa. Bertalanffyn keskeinen peruste systeemiajattelun kultivoinnille oli tieteellisen kulttuurin edistäminen ja tieteellisten generalistien kouluttaminen. Tieteen ”yleisoppi-neet” pystyisivät analysoimaan ja ymmärtämään alati monimutkaistuvan maailman ongelmia ja käyttämään eri tieteenalojen välineitä ongelmanratkaisuun. Näiden ajatusten lisäksi von Bertalanffy visioi maailman muuttuvan entistä yhdenmukaisemmaksi, ennen kaikkea jaetun teknologian myötä. Hän näki, miten sosiaaliset systeemit rakentuvat paitsi ihmisistä ja heidän tietämyksestään myös teknologiasta ja muista kulttuurisista artefakteista, jotka toimivat eräänlaisena kollektiivisen intelligenessin kantajina. Von Bertalanffy näki jo varhain sen, miten yhdenmukainen teknologia tuottaa pidemmän päälle yhdenmukaista ajattelua ja toimintaa. Meidän aikanamme suurin osa maailman ihmisistä tunnistaa mobiililaitteen ja suositut nettisarjat, vaikka olisikin varsin eri mieltä siitä, mikä maailmassa on hyvää, totta ja kaunista. Lähtökohtaisesti von Bertalanffy hyväksyi Konrad Lorenzin ja J. von Uexküllin

ajatuksen, että eliöiden tavat käsitteellistää todellisuutta riippuvat niiden biologiasta ja elinympäristön haasteista, johon ihmisen kohdalla kulttuuri tuo oman välittävän tekijänsä. Teknologia yhtenä kulttuurin osana muokkaa muuta kulttuuria kaltaiseksi ja jättää biologisille ja ekologisille reunaehdoille vähemmän tilaa.

Unkarilainen tulevaisuudentutkija ja pianisti Ervin Laszlo on kirjoittanut yhden luetuimmista systeemiajattelun kirjoista nimeltä *The Systems View of the World – A Holistic Vision for Our Time* (1996). Kirjan alaotsikko kertoo paljon – kyseessä kokonaisvaltainen visio siitä, miten maailman eri systeemit ovat riippuvaisia toisistaan ja miten atomistinen maailmankuva ei anna välineitä oikeaan ymmärtämiseen. Laszlo on tyypillinen normatiivisen mission tulevaisuudentutkija, jonka mukaan tarvitaan ajattelun murros, jotta ihmiskunnan ja Maa-planeetan evoluutio voi mennä oikeaan suuntaan. Yksi tällainen ajattelun murros olisi suhtautuminen uskontoihin: niistä pitäisi poimia parhaita osia ja tehdä tietoista tuotekehittelyä ”käyttäjävälisempien” uskontojen aikaansaamiseksi.

Samaan tapaan virkistävää systeemiajattelua tarjoaa amerikkalainen kognitiotieteilijä Douglas Hofstadter Pulitzer-palkinnon voittaneessa kirjassaan *Gödel, Escher, Bach – An Eternal Golden Braid* (1979). Hofstadterin tutkimuskohteina ovat logiikan perusteet, Escherin piirroksiset ja Bachin musiikki, joissa kaikissa törmäämme monitasoisiin rakennelmiin. Bachin fuugat ja kantaatit rakentuvat monesti yhden teeman variaatioista, joiden rytmit, sävelkorkeudet ja nuottien järjestys vaihtelevat ja joiden rakenne kertaantuu eri versioina koko teoksen laajuudessa. Escherin piirroksissa on kätkeytyinä monia paradokseja: esimerkiksi piirrokseseen piirretty käsi piirtää samaista piirrosta. Logiikan perusteista, joita Kurt Gödel tutki, löytyy itseensä viittaamisen paradokseja. Esimerkiksi lauseet

Seuraava lause on epätosi.

Edellinen lause on tosi.

muodostavat yhdessä systeemin, jossa on siirryttävä edestakaisin kahden lauseen välillä: jos ensimmäinen lause on totta, niin se onkin epätotta. Alkuperäinen kreetalaisen Epimenideen valehtelijaparadoksi sanoi yksinkertaisesti: ”Kaikki kreetalaiset ovat valehtelijoita.” Jos lause on totta, se on epätotta, ja päinvastoin. Hofstadterin erikoisuutena on jäljittää linkkejä tietokoneiden, tekoälytutkimuksen ja merkitysjärjestelmien maailmasta. Hofstadter tutkii kirjassaan mm. eri tasojen välisiä yhteyksiä, erityisesti supervenienssiä. Hän tekee hyödyllisen erottelun kahden erilaisen systeemin välillä: systeemit, joiden alemman tason muutokset eivät vaikuta ylemmän tason tapahtumiin, ja systeemit, joiden alemman tason muutokset vaikuttavat ylemmän tason tapahtumiin. Tavallinen toimiva pöytä-tietokone on hyvä esimerkki molemmista systeemeistä. Kun kaikki menee odotetusti, käyttöjärjestelmän päivittäminen ei vaikuta siihen, että koneella voidaan kirjoittaa. Jos taas, ja niin käy useammin kuin käyttäjä odottaa, kaikki ei mene suunnitellusti, pieni virhe tai heikkous uusitussa käyttöjärjestelmässä saa aikaan sen, ettei konetta voi ensinkään käyttää. Vastavasti terveyskeskuksen yhden työntekijän sairastuminen flunssaan ei kaada organisaatiota, mutta yhden työntekijän esittämä pommiuhkaus pysäyttää työt.

Hofstadterin kirja on monissa äänestyksissä valittu siksi ainoaksi kirjaksi, jonka enemmistö tieteilijöistä ottaisi mukaansa autiolle saarelle. Hofstadterin kirja *I am a Strange Loop* (2007) jatkaa samoilla teemoilla. Erityisenä tutkimuskohteena on hahmon tai muodon eli systeemisen uudelleenorganisoinnin synty. Kirjan otsikko viittaa siihen, miten minuus tai tietoisuus voidaan ymmärtää mielessä majailevana suhteellisen stabiili-

lina hahmona, jota erilaiset syötteen ja takaisinkytkennät pitävät kasassa.

Systemiajattelusta on iloa paitsi perustutkimuksessa myös soveltavassa tutkimuksessa ja tuotekehittäelyssä. Peter Checklandin *Systems Thinking, Systems Practice* (1981, 1999) samoin kuin Peter M. Sengen *The Fifth Discipline* (1990) käänsivät systemiajattelun kohti käytännöllistä ongelmanratkaisua ja sopivaksi työkaluksi oppivien organisaatioiden jalostamiseen.

Checklandille ja Sengelle systemiajattelu on ennen kaikkea ongelmanratkaisuun tähtävää toimintaa, jossa todellisuuden systeeminen luonne on lähtökohtana, mutta jossa lisäksi ongelmanratkaisuun tähtävä ihmisyyhteisö on osa systeemistä kokonaisuutta. Näin ollen esimerkiksi yrityksen kohtaamat ongelmat ovat osin riippuvaisia siitä, millaisina ne käsitteellistetään tai millaiseen tilanteeseen ajautuneena yrityksen avainihmiset organisaationsa näkevät. Systemiajattelijana on fasilitaattori, katalysaattori, joka tuo esille ongelmatilanteen kompleksisuuden ja auttaa toimijoita näkemään tilanteen tavalla, joka mahdollistaa eteenpäinmenon.

Checklandin erityinen saavutus on pehmeä systeemimetodologia, joka tarkoittaa juuri maailmankuvilla varustettujen toimijoiden ottamista mukaan ongelmanasetteluun ja ongelmanratkaisun tavoitteisiin. Peter Sengen kirja oli aikoinaan valtaisa myyntimenestys, joka selittynee osin sillä, että hän osaa kirjoittaa ymmärrettävällä tavalla hankalista asioista ja osaa havainnollistaa systeemisyyden ja kompleksisuuden luonnetta kaikille tutuilla esimerkeillä. Hänen kirjansa alkaa tapaustutkimuksella, jossa kerrotaan pienpanimon laadukkaan oluen saatavuuteen liittyvistä ongelmista: siitä, mitä tapahtuu, kun kauppiat ja oluenpanijat arvioivat menekin väärin. Ei ihme, että keski-verta opiskelijakin jaksaa kirjaa lukea alkua pitemmälle. Sengen perusajatus on, että oppivan organisaation tärkein (se ”viides”)

elementti on kokonaisuuden näkeminen, systeemijattelu, jota ilman yhdessä oppiminen, jaettu visio, mentaaliset mallit ja henkilökohtainen osaaminen eivät johda mihinkään. Sengen erityisenä kontribuutiona on kulttuuristen toimintakaavojen korostaminen eli se, miten ihmistoiminnan kannalta keskeiset systeemit ovat julkilausumattomia, sanattomia sopimuksia tavanomaisesta toiminnasta. Yhteisöjen hiljainen, kulttuurinen tieto (”näinhän meillä aina on toimittu”) on sekä mahdollistava että rajoittava systeemi, jonka tunnistaminen, arviointi ja purkaminen on oppivan organisaation elinehto.

Peter Sengen ajatuksia on seurattu myös Aalto-yliopiston systeemianalyysin laboratoriossa, jossa Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen ovat käynnistäneet systeemiälyprojektin. Artikkelikokoelman *Systeemiäly – näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan* (2004) esipuheessa kerrotaan:

Systeemiäly yhdistää inhimillisen herkkyyden insinööriajatteluun, joka tarttuu maailmaan muuttaakseen sitä. Tarkoitamme systeemiälyllä älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia järkevästi monimutkaisissa systeemirakenteissa.

Systeemiäly sopii Sengen käsitteiden tapaan organisaatioiden jalostamiseen ja ongelmanratkaisuun, mutta toimii myös mainiona todellisuuden ymmärtämisen työvälineenä. *Systeemiäly*-kokoelman yksittäiset tutkimukset ovat ennen kaikkea empiirisiä tapaustutkimuksia siitä, miten kokonaisuuksia koskevat käsitteellistykset toimivat erilaisissa yhteisöissä. Tutkimuskohteina ovat opettajat, lastentarhanopettajat, osallistava ympäristösuunnittelu ja merenkulku. Systeemiälyprojektin

muita, tuoreempia julkaisuja löytyy Aalto-yliopiston systeemi-
älytutkimusryhmän kotisivuilta.

Gregory Bateson on systeemiajattelun keskeinen hahmo. Hän tutki jo klassikkoteoksessaan *Naven* (1936) miesten initiaatio-riittejä Uuden-Guinean iatmul-kansan keskuudessa ja yleisemmin systeemien syntyä ja ylläpitoa sosiaalisissa vuorovaikutus-tilanteissa. Batesonin yksi keskeinen käsite oli skismogeneesi eli sosiaalisten jaottelujen synty ja ylläpito erilaisissa sosiaalisissa peleissä (initiaatioissa, baseball-ottelussa, asevarustelussa jne.). Bateson tutki myös skitsofrenian syntyä. Mieli altistuu skitsofrenialle saadessaan keskenään ristiriitaisia viestejä, joita ei kyetä laittamaan totuus- tai mielekkyysjärjestykseen. Tällainen kaksoissidos on skitsofrenian syntyyn vaikuttava syy. Batesonin monitieteelliset tutkimukset on koottu artikkelikokoelmaan *Steps to an Ecology of Mind* (1972) ja kirjaan *Mind and Nature* (1979), sekä postuumisti julkaistuun kokoelmaan *Angels Fear* (1987), jonka nonkommunikaatiota käsittelevää tematiikkaa on suomeksi valaistu Kimmo Ketolan ja kumppanien kirjassa *Puuttuvat viestit* (2002).

Systeemiajattelun kannalta Batesonin *Mind and Nature* on ensiarvoisen valaiseva. Bateson tarkoittaa ”miehellä” muotoa tai hahmoa, joka kytkee palaset toisiinsa, joka tekee osista toimivan kokonaisuuden, dynaamisen systeemin, ja mahdollistaa uusien, emergenttien ominaisuuksien synnyn. Mikä yhdistää erilaisia rapuja toisiinsa, Bateson kysyy. Ei koko, ei symmetria, vaan osien väliset suhteet ja funktionaaliset kokonaisuudet. Kansansaduissa on kertautuvia muotoja samalla tavalla kuin eri eliöläjien raajoissa tai keskushermostoissa. Bateson kirjoittaa, että hänen kirjansa nimi voisi yhtä hyvin olla ”the pattern which connects”. Batesonin kirja *Mind and Nature* ilmestyi samana vuonna kuin Hofstadterin *Gödel, Escher, Bach*

– kirjat eivät viittaa toisiinsa, mutta niiden jaettuna viestinä on systeemisten hahmojen ja kertautuvien rakenteiden tutkimus, sama teema, johon jo aikaisemmin törmäsimme Hofstadterin ja formaalien systeemien kohdalla. (Kuriositeettina voisi mainita sen, että sekä Bateson ja Hofstadter käsittelevät rapujen ja musiikin modulaarisuutta, molemmissa olioissa ilmenevää hahmojen toistumista.)

Ken Wilber ja integraalinen ajattelu

Systeemiajattelun monia säikeitä kytkee kokonaisuudeksi amerikkalainen integraalisen ajattelun kehittäjä Ken Wilber (s. 1949). Hän tähtää paitsi parempaan todellisuuden ymmärtämiseen myös ymmärtämisestä vastuussa olevan tietoisuuden parempaan ymmärtämiseen, henkiseen evoluutioon. Hän kääntää analyttisen katseen kohti tietoisuutta, jonka dynamiikka on mukana kaikessa inhimillisessä: yksilöiden, yhteiskuntien ja kulttuurien kehityksessä. Me ihmiset katsomme maailman mielekkyyttä mielemme kautta, ja monet meidän kannaltamme tärkeät kokonaisuudet, kuten perheet, työyhteisöt, kansakunnat ja kulttuurit, ovat mielen intentionaalisuuden ylläpitämiä kokonaisuuksia. Tästä oivalluksesta kumpuavan ajattelun ansiosta Wilberia on kutsuttu ”tietoisuuden Einsteiniksi”. Ylisanat sikseen, mutta tietoisuus ja sen perustana oleva tajunnan intentionaalisuus avautuvat integraalisessa ajattelussa sekä työväliseen että jalostettavana kohteena: tietoisuus tietoisuudesta vie systeemiajattelua eteenpäin.

Wilber on ottanut käyttöönsä ja kansantajuistanut varsin keskeisiä systeemiajattelun piirteitä ja lisännyt siihen tietoisuuden syväluotauksen, henkisen ulottuvuuden ja viisauden kultivoinnin.

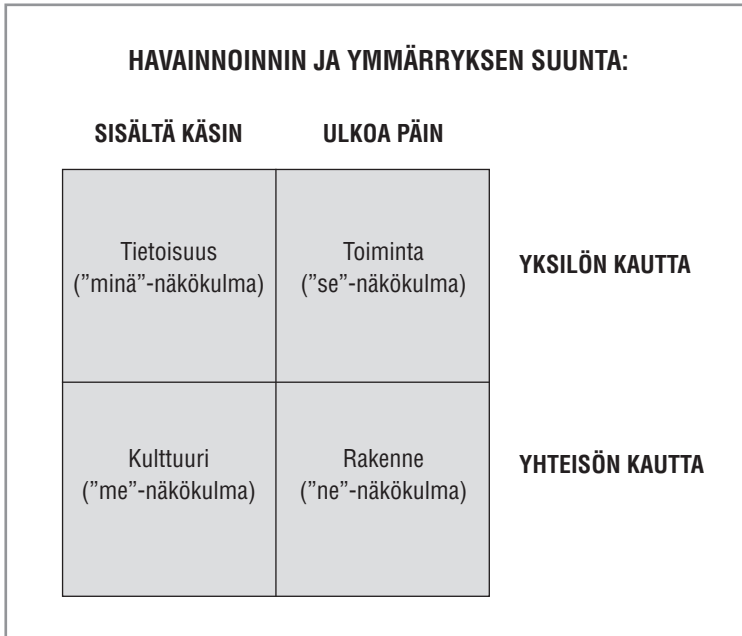
Kokonaisvaltaista, integraalista tarkastelutapaansa Wilber kutsuu nimellä AQAL (All Quadrants, All Levels). Sen mukaan eri kehitystasoilla majailevia samaan aikaan itsenäisiä olioita *ja* suuremman kokonaisuuden osia – eli *holoneita* – on tarkasteltava useista eri näkökulmista kokonaiskäsitteilyksen saamiseksi. Toisin kuin monet aikaisemmat lähestymistavat, Wilberin mukaan kaikki neljä näkökulmaa ovat samaan aikaan tosia. Ne ovat toisensa yhteenkietovia, eivät poissulkevia todellisuuden puolia. Hienommin sanottuna ne ovat *tetraemergentejä*, eli ne ilmaantuvat samaan aikaan ja ovat ikään kuin asian kuin asian neljä eri puolta. Tämä voi aluksi olla hieman teknisen kuulosta, mutta viimeistään seuraavassa luvussa tapa hahmottaa asioita neliulotteisesti selkeytyy.

Kuhunkin näkökulmaan kuuluu oma tapansa käsitteellistää todellisuutta. Nämä todellisuuden ymmärtämisen tavat jäsenytyvät sen mukaan, tarkastellaanko maailmaa ja sen ilmiöitä

1. sisältä käsin (inhimillisen ymmärtämisen ja tulkinnan avulla) vai ulkoa päin (objektiivisen tarkkailun ja havainnoinnin kautta), ja
2. yksilön kautta vai yhteisön kautta.

Näin saadaan aikaan integraalisen ajattelun ensimmäinen perustyöväline, neljän näkökulman analyysi. Sen avulla asian kuin asian havainnointiin ja ymmärrykseen kannattaa ottaa neljä tulokulmaa: oikea ja vasen yläkulma (yksilötaso) sekä oikea ja vasen alakulma (yhteisötaso).

Sisältä käsin saadaan tulkittavaa tietoa, ja ulkoa päin saadaan havaintotietoa. Tulkinnan avulla saadaan tietoa siitä, miltä jokin *tuntuu* tai mitä asiasta *olla*an mieltä. Havainnon avulla saadaan tietoa siitä, miltä jokin *näyttää* tai miten asiat *vaikuttavat* tai *suhteutuvat toisiinsa*. Tähän mennään myöhemmin syvem-



Kuvio 1: Neljän näkökulman analyysi

mälle. Tässä vaiheessa riittää, kun sanotaan, että Wilber pitää modernia tiedettä kapea-alaisena tietämisen projektina, jossa yleensä suositetaan yhtä neljästä näkökulmasta muiden kustannuksella. Pahimmillaan syyllistytään *näkökulma-absolutismiin*, jolloin koko laaja olevainen todellisuus redusoidaan eli pelkistetään yhteen näkökulmista. Esimerkkinä tästä käy vaikkapa käsitys siitä, että ihmisen ajattelu, toiminta ja valinnat määräytyvät *yksinomaan* yhteiskunnan tai elinympäristön myötä (oikean alakulman reduktio), *yksinomaan* kulttuurin ja kasvatuksen myötä (vasemman alakulman reduktio), *yksinomaan* ajattelun ja itsenäisen minän myötä (vasemman yläkulman reduktio) tai *yksinomaan* biologisten ja/tai käyttäytymisen ehdollistumien myötä (oikean yläkulman reduktio). Wilberin

mukaan tieteen projektista puuttuvat kokonaan myös esimerkiksi buddhalaiselle tietoteorialle tunnusomaiset henkisen tietämisen tavat. Erityisen tärkeitä kokonaisvaltaisen ymmärryksen kannalta ovat ihminen, yhteiskunta ja kulttuuri, joihin kaikkiin liittyy korkeamman tason piirteitä.

Ken Wilberin lyhyt historia

Itseoppinut filosofi ja teoreettinen psykologi Kenneth Earl Wilber Jr syntyi Oklahoma Cityssä, Yhdysvalloissa vuonna 1949. Opiskelu tuli sosiaaliselle ja koulussa hyvin menestyneelle Wilberille luonnostaan, joten vanhempiensa kannuksesta hän päätti ryhtyä lääkäriksi. Wilber aloitti akateemisen uransa Duken yliopistossa Pohjois-Carolinan Durhamissa vuonna 1968 lääketieteen ja biokemian opiskelijana. Wilber kuitenkin turhautui pääaineensa fysikalistiseen ja pinnalliseen maailmankuvaan kutakuinkin heti kampanjalle astuttuaan ja päätti etsiä syvempää, kestävämpää totuutta. Etsintä johti intensiiviseen uskonnolliseen, filosofiseen ja psykologiseen kirjallisuuden omaehtoiseen opiskeluun ja vähitellen virallisten opintojen hiipumiseen. Lukuohjelman muodostivat idän filosofian ja uskonnon sekä lännen psykologian ja metafysiikan klassikot, kuten *Tao Te Ching*, D. T. Suzuki, Gaudapada, Hui Neng, Padmasambhava, Krishnamurti, zen- ja vedanta-koulukunnat, Ramana Maharshi, Mestari Eckhart, Carl Jung, Fritz Perls, Sigmund Freud, Norman O. Brown, Otto Rank, Melanie Klein, Sándor Ferenczi, Ananda Coomaraswamy, Alan Watts, René Guenon ja Fritjof Schuon. Näistä hyvin eklektisistä aineksista olisi voinut syntyä ajalleen tyypillinen itää ja länttä pintapuolisesti yhdistävä, hyväntahtoinen mutta ajan hampaan helposti nakerrettava hippipamfletti paremmasta maailmasta.

Wilberin 23-vuotiaana kirjoittama *The Spectrum of Consciousness* (1977) oli sen sijaan kunnianhimoinen ja laaja-alainen teos, joka sai alan julkaisuissa innostuneen vastaanoton. Samankaltaista henkisen ja psykologisen potentiaalın maastoa ihmisessä tutkinut, tuolloin vielä nuori transpersoonallisen psykologian liike – jota kutsuttiin alalla humanistisen psykologian jälkeen tulleeaksi ”neljänneksi voimaksi” – alkoi pitää Wilberia ykkösteoreetikkonaan. Tunnettu uskontotieteilijä Huston Smith julisti oppineensa tuolloin yli puolet nuoremmalta Wilberiltä asioita, joiden kanssa oli itse painiskellut kolmenkymmenen vuoden ajan. Kirjasta julkaistiin myös yksinkertaistettu ja lukijaystävällisempi versio *No Boundary* (1979). Suomennos *Rajaton viisaus – Idän ja lännen lähestymistapoja henkilökohtaiseen kasvuun* ilmestyi 2011.

Teoksen peruslähtökohtana oli turhautuminen psykologian ja mystiikan vastakkainasetteluun sekä koulukuntien ristiriitaisuuksiin molempien leirien sisällä. Psykologit kehottivat vahvistamaan egoa, uskonnolliset ja mystiset opit kehottivat pääsemään egosta eroon. Osa psykologeista kannusti löytämään kehomielen, osa omistamaan omat varjopuolet, osa löytämään merkityksen elämäään. Tästä kitkasta ja sen selkeyttämisestä nousi Wilberin työtä alleviivaava teesi: ”Kaikki ovat oikeassa.” Ja tämän ”miten kaikki voivat olla oikeassa” -teeman jäsentämisestä ajattelun ja kirjoittamisen avulla tuli vähitellen Wilberin integraalisen filosofian ydintehtävä.

Wilber esitti kirjassa, miten ihmisen tietoisuus muodostaa kehityksellisen jatkumon. Tätä hän kutsui tietoisuuden kirjoksi, *spectrum of consciousness*. Tuolle kirjolle sijoittuvat psykologisten ja henkisten perinteiden tarjoamat terapiamuodot, kukin vastaten eri vaiheen tarpeisiin. Jos murtuma tietoisuudessa syntyy varhaislapsuudessa, tarvitaan rakenteenmuokkausterapiaa. Jos murtuma tietoisuudessa syntyy varhaisaikuisuudessa, tar-

vitaan eksistentiaalista terapiaa. Jos murtuma tietoisuudessa syntyy täydellisen tyhjyyden tunteen kautta – missä tahansa aikuisuuden vaiheessa – tarvitaan henkistä terapiaa. Hieman yksinkertaistettuna länsimaisten (tai psykologisten) terapioiden tarkoitus on auttaa rakentamaan terve, peleistä ja neurooseista vapaa kehomieli ja ego, kun taas itämaiset (tai muut mystiset tai henkiset) terapiat auttavat purkamaan egon rakenteet ja osoittamaan niiden kuvitteellisen, käsitteellisen ja illusorisen luonteen. Nämä kaksi erillistä haaraa eivät ole toisiaan vastaan. Egon on pikemminkin oltava riittävän vahva, jotta siitä voidaan luopua. Egon on oltava ikään kuin tarpeeksi kehittynyt, jotta henkisestä terapiasta ei tule henkistä ohitusleikkausta, jolla pyritään irtautumaan mielen haasteista ja ongelmista. Tästä kehon, mielen ja hengen jatkumosta – tietoisuuden kirjosta – rakentui Wilberin ihmiskuva. Kirjan tarkoitus oli auttaa lukijaa vapautumaan ja eheytyämään neurooseista niin kehon, mielen, sielun kuin hengen suhteen ”koko kirjon psykologian” avulla.

Tarve löytää yhdistäviä kaavoja ja erilaisten lähestymistapojen yhteensovittamisen ehtoja jatkui. Wilberin teosten aihepiiri vaihtui kahden ensimmäisen teoksen jälkeen psykologiaan (*The Atman Project*, 1980) filosofiseen antropologiaan (*Up From Eden*, 1981), sosiologiaan (*A Sociable God*, 1983), epistemologiaan eli tietoteoriaan (*Eye to Eye*, 1984), fysiikkaan (*The Holographic Paradigm*, 1982; *Quantum Questions*, 1984) sekä kehityopsykologiaan ja henkisiin traditioihin (*Transformations of Consciousness*, 1986; *Spiritual Choices*, 1987). 1980-luvun loppuvuodet Wilber toimi syöpää sairastavan vaimonsa omaishoitajana eikä julkaissut kirjoja. Vuonna 1991 valmistui *Grace and Grit*, omakohtainen teos Wilberin ja hänen edesmenneen vaimonsa kokemuksista syövän kanssa.

Vuonna 1995 Wilber julkaisi kolme vuotta työstämänsä, trilogiaksi suunnitellun Kosmos-teossarjan ensimmäisen

osan, jota pidetään edelleen hänen päätyönään. *Sex, Ecology, Spirituality – The Spirit of Evolution* sisältää Wilberin maailmankuvan keskeiset piirteet ja toimii eräänlaisena vedenjakajana hänen tuotannossaan. Kirjasta julkaistiin ensimmäisen teoksen tapaan popularisoitu versio, *A Brief History of Everything* (1996) (suomeksi *Kaiken lyhyt historia*, 2009), joka kattaa samat teemat dialogimuodossa esitettynä.

Sex, Ecology, Spirituality -kirjassa Wilber käytti termiä ”Kosmos” kuvatessaan todellisuutta. Tämä todellisuus kattaa Wilberin mukaan aineellisen maailman (fysiosfääri) ohella elämän (biosfääri), älyn (noosfääri) ja hengen (teosfääri). Termin käyttäminen kirjassa oli Wilberiltä tietoinen ja harkittu teko, joka oli vastalause entistä yksiuolotteisemmaksi muuttunutta maailmankuvaa vastaan.

Antiikin ajattelussa Kosmoksella tarkoitettiin järjestäytyneitä maailmankaikkeutta, jolla oli oma tehtävänsä ja tarkoituksensa. Ihminen käsitettiin suuremman makrokosmisen kokonaisuuden mikrokosmiseksi osaksi, jolloin myös ihmisellä oli luonnollisesti, kosmoksen osana, vastaava *telos* eli tehtävä, tarkoitus tai päämäärä. Länsimaisen filosofian isä Platon uskoi niin ikään ihmiseen sisältyvän jumalallisen tai kosmisen järjestyksen elementin, jonka saattoi aktivoida viemällä ajattelunsa maallisesta kosmisempaan suuntaan.

Nykymaailmassa termistä oli luovuttu. Sen sijaan oli alettu puhua *maailmankaikkeudesta*, jossa modernin länsimaisen ihmisen oli luotava itselleen tarkoitus. Antiikin kreikkalais-filosofoille maailma ei kuitenkaan ollut vain ulkoinen, fyysinen, merkitystä vailla oleva todellisuus, jossa jokaisen täytyy rakentaa erillinen, individuaalinen tarkoituksensa. Heidän maailmankuvassaan olevainen oli järjestäytyneet Kosmos, yksi yhtenäinen laulu, *uni-versum*, jossa oli sisäinen harmonia, tarkoitus ja kauneus. Charles Taylor (2007), kanadalai-

nen yhteiskuntafilosofi, tiivistä asian hyvin sanomalla, että olemme siirtyneet kosmoksessa elämisestä osaksi maailman-kaikkeutta. Tätä merkityksestä riisuttua siirtymää vastaan ja merkityksellisen, viisaan ja henkisen elämän puolesta Wilber asettui uudella *magnum opuksellaan*, ja hän johdatti lukijoi-taan sinne lähes 900 sivun verran – joista yli 200 sivua oli loppuviitteitä, lähdeluettelon vaatiessa vaatimattomammat 31 sivua.

1990-luvun loppu ja 2000-luvun alku olivat Wilberille erityi-sen tuotteliasta aikaa. Häneltä julkaistiin eri aiheita käsittelevä artikkelikokoelma *The Eye of Spirit* (1997), tieteen ja uskonnon suhdetta käsittelevä *Marriage of Sense and Soul* (1998), päivä-kirja *One Taste* (1999), transpersoonallisen psykologian oppi-kirjasta tiivistynyt *Integral Psychology* (2000a), integraalimal-lia ja sen sovelluksia esittelevä *A Theory of Everything* (2000b), postmodernin kulttuurin narsismia ja henkisiä traditioita tar-kasteleva filosofinen romaani *Boomeritis* (2002) sekä uskonnon paikkaa ja tulevaisuutta positiivisen kriittisesti arvioiva *Integral Spirituality* (2006).

Vuodet 1970-luvulta 2000-luvun taitteeseen Wilber teki kir-joitustyötään pitkälti eristyksissä muusta maailmasta. Tämä oli ollut luonteeltaan sosiaaliselle Wilberille tietoinen ja vaikea päätös. Sen pontimena oli ymmärrys siitä, että hän voi jatkaa ajattelunsa kehittämistä – mikä vaati aikaa ja rauhaa – tai vas-tata ensimmäisen teoksensa aiheuttamaan kysyntään ja jatkaa julkisia esiintymisiä, seminaareja ja luentoja. Filosofin, ajatte-lijän ja kirjoittajan kutsumusta seuraten Wilber jättäytyi julki-suudesta. Seuraavien reilun 20 vuoden ajan hän ei ottanut osaa tieteellisiin konferensseihin ja antoi haastatteluja vain harvoin. Lukuun ottamatta ensimmäisen kirjansa julkaisua seuranneita julkisia esiintymisiä, hän ei osallistunut edes omaa työtään käsitteleviin seminaareihin.

2000-luvun alusta lähtien Wilberin työssä tapahtui kuitenkin muutos. Vuonna 2000 Wilber perusti Integral Instituten, voittoa tavoittelemattoman järjestön integraalisen lähestymistavan tunnetuksi tekemiselle ja käytäntöön soveltamiselle. Integraalisesta filosofiasta rakennettiin systemaattista oppijärjestelmää, jolle tuli oma tavaramerkkinsä (AQAL™). Yhteisöllisenä ulottuvuutena aukesi nettifoorumi Integral Naked ja sen myöhempi versio Integral Life, haastattelujen, kurssien ja opiskelumateriaalin julkaisukanava. Tutkimuksellista ja soveltavaa ulottuvuutta edusti *Journal of Integral Theory and Practice*. Se oli vuosien 2006 ja 2015 välillä ilmestynyt vertaisarvioitu aikakausjulkaisu, joka käsitteli integraalisen teorian akateemisia ja ammatillisia sovelluksia eri aloilla oikeustieteestä matematiikkaan, lääketieteeseen, mielenterveystyöhön, itsemurhien ehkäisyyn, psykoterapiaan, psykiatriaan, psykofarmakologiaan, kasvatustieteeseen, riippuvuuksien hoitoon, uraneuvontaan, varhaiskasvatukseen, terveydenhuoltoon, naistutkimukseen, feminismiin, tietoisuuden tutkimukseen, taideteoriaan, liikkeenjohtamiseen, valmennukseen, kriminologiaan, ekologiaan, taloustieteeseen, hyvinvointiin, politiikkaan, tieteenfilosofiaan, sosiaalityöhön ja kestävään kehitykseen. Henkilökohtaisen kasvun tueksi rakennettiin Integral Life Practice, harjoitusohjelma integraaliseen hyvinvointiin. Vuosien 2005 ja 2015 välillä ilmestyi myös lukuisia integraalista ajattelua soveltaneita ammatillisia teoksia eri kirjoittajilta: *Integral Intake* (Marquis 2007), *Integral Psychotherapy* (Ingersoll 2010), *Integral Ecology* (Esbjörn-Hargens & Zimmerman 2011), *Integral Education* (Esbjörn-Hargens 2010a) ja *Integral Theory in Action* (Esbjörn-Hargens 2010b), muutamia mainitaksemme.

Integraalisen ajattelun ja teorian suosio näinkin monella eri alalla liittyy ja liittyy sen käytännölliseen sovellettavuuteen. Yksinkertaisesti: mitä enemmän näkökulmia on käytössä, sitä

paremmin ongelmia voidaan ennakoida, analysoida ja ratkaista. Mitä kapeammalta alalta lähestymme asioita, sitä pienempi on havainto- ja tulkinta-aukkomme ja sitä varmemmin teemme lyhytnäköisiä ratkaisuja.

Tällä hetkellä integraalinen ajattelu on taitekohdassa. Sen teoreettiset perusteet on luotu. Ken Wilber kirjoittaa jälleen – vuosien 2006 ja 2016 välillä häneltä ei ilmestynyt juurikaan merkittävää uutta kirjallisuutta – ja hänen viimeisin opuksensa, 806-sivuinen *The Religion of Tomorrow* (2017) pyrkii avaamaan tietä henkisytyteen perustuvalla uskonnolla nykypäivän maailmassa vailla tarpeetonta kulttuurista painolastia.

Uusi haaste on löytää käytännön sovelluksia teorialle. Sen avulla voidaan testata tämän perinteistä systeemiajattelua kokonaisvaltaisemmaksi itseään mainostaneen ajattelutavan – ajattelutavan, joka on joidenkin aikuispsykologian tutkijoiden mukaan seuraava vaihe ihmiskunnan älyllisessä kehityksessä – toimivuutta. Auttaako integraalinen ajattelu todella ratkaisemaan ongelmia liikkeenjohtamisessa, insinööriydessä, opettamisessa tai sairaanhoitotyössä tehokkaammin, paremmin ja useammalta eri kantilta? Onko sen tarjoamista systemisistä, kokonaistavista, integraalisista ajattelun työvälaineistä hyötyä sinulle, kun kohtaat itseäsi, lähimmäisiäsi tai työtäsi nakertavia haasteita? Tarjoaako se apua, jos tahdot voida paremmin mutta useimmat hyvinvointioppaat tuntuvat yksinkertaistavilta ja kapea-alaisilta? Myönteiset vastaukset näihin käytännöllisiin kysymyksiin ovat lopulta paras mittari integraalisen ajattelun toimivuuden testaamiseen. Siihen tarkoitukseen kirjamme onkin suunnattu.

Integraalisen ajattelun kritiikkiä

Kuten mitä tahansa uutta tapaa hahmottaa todellisuus, myös integraalista ajattelua ja sen pääarkkitehti Wilberia on luonnollisesti kritisoitu. Häntä on syytetty muun muassa kulttuurisen liikkeen synnyttämisestä tieteellisen keskustelun sijaan, sloganien ja itseään toistavan retoriikan viljelystä, luonnonvalintaan perustuvan evoluutioteorian väärinymmärtämisestä, hierarkisen ontologian suosimisesta, Spiral Dynamics -kehitysmallin väärinymmärtämisestä, loukkaavasta hyökkäyksestä kritiikkojaan vastaan, kritiikin väärinymmärtämisestä ja vääristelystä sekä dogmaattisuudesta ja sisäisen koherenssin puutteesta. Kritiikin sävy on vaihdellut poleemisista *ad hominem* -hyökkäyksistä tasapainoiseen ja perusteltuun. Melko hyvä johdatus jälkimmäiseen kritiikkiin on Jeff Meyerhoffin kirjan mittainen tutkielma *Bald Ambition – A Critique of Ken Wilber’s Theory of Everything* (2010), joka kattaa laajalti ja perustellusti, usein Wilberin käyttämiin alkuperäislähteisiin nojaten, Wilberin maailmankuvan ja sen kritiikin. Samalla myös kriitikko Meyerhoff tunnustaa Wilberin tehneen ”idän ja lännen yhdistämisen eteen ehkä enemmän kuin kukaan toinen ajattelija”.

Integraalinen teoria on nykyisessä, toisaalta tieteellisen tieteen kyllästävässä ja toisaalta totuuden jälkeisen postmodernistisen näkökulmariippuvaisuuden jälkeisessä maailmassa helppo maali. Monien kritiikkien taustalla on selkeä inho – jos vahva termi sallitaan – Wilberin luomaa ”kaiken teoriaa” ja ”suurta kertomusta” kohtaan. Totuuden jälkeisenä aikana, jolloin ”minulla on minun totuuteni ja sinulla on sinun totuutesi” -ajattelu on länsimaisessa älymystössä ollut enemmän sääntö kuin poikkeus, Wilberin kaltaiset laajat kokonaiskuvat todellisuudesta eivät ole olleet suosiossa. Marginaaliryhmien totuuk-

sista ja näkökulmien näkökulmaisuudesta on tullut itseisarvo, joka edustaa pikemminkin arvomaailmaa kuin pyrkimystä totuuteen – varsinkin kun ”totuus” on karkotettu objektiivisesta maailmasta loppumattomaan subjektiivisuuden lainausmerkkimereen. Tällaisessa maailmassa Wilberin taito nähdä ydin ja luoda kokonaiskuva on kuitenkin varsin hyödyllinen. Maailma koostuu näkökulmista, ei yhdestä ”annetusta totuudesta”, ja tämän postmodernistisen kritiikin Wilber allekirjoittaa ensimmäisenä. Samaan aikaan tämä moninäkökulmaisuus, tämä ”minun totuuteni ja sinun totuutesi” -todellisuus, ei edusta integraalisessa ajattelussa niinkään päätepistettä kuin välivaihetta. Jotta pääsemme eteenpäin yksinäkökulmaisesta ajattelusta ja opimme arvostamaan maailman moniulotteisuutta, on hyvä – ja pakollistakin – oppia näkemään asiat synteettisesti, monelta eri kantilta. Sen jälkeen on aika tehdä selkeitä analyyseja: tämä näkökulma on arvokkaampi kuin tuo toinen, koska tämä näkökulma sisältää enemmän syvyyttä – moraalisesti, kognitiivisesti tai esteettisesti. Tämä peloton arvostelmien tekeminen on moniarvoiselle ajattelijalle haaste, koska se asettaa eri näkökulmat eriarvoisiksi.

Tämä arvoasetelmien tekeminen pohjautuu kuitenkin yhteen integraalisen ajattelun peruskäsitteistä. Lyhyt versio (pidempi versio ensi luvussa): on olemassa luonnollisia holarkeioita – siis asioiden liittymistä toinen toisiinsa, kuten vaikkapa atomeista molekyyleiksi ja siitä soluiksi, ja niin edelleen. Molekyylit eivät ole niinkään ”parempia” kuin atomit, samalla tavalla kuin solut eivät ole ”parempia” tai ”arvokkaampia” kuin molekyylit. Solut ovat luonnollisesti molekyyleja syvempi evoluution ilmaus, kehittyneempi ja kompleksisempi muoto, koska ne sisältävät enemmän todellisuutta. Samaan tapaan tietyt ajattelun muodot, kuten kyky käsitellä abstrakteja käsitteitä (rakkaus, pysyvyys, sairaus) on kehittyneempi tapa ajatella kuin

esioperationaalinen, havaittavien objektien mukana syntyvä ja niiden myötä katoava ajattelu. 12-vuotias ei ole ”parempi” ihminen kuin 2-vuotias, vaikka hänen ajattelunsa onkin laajempaa, syvempää ja kehittyneempää. Ja se, että jotain muotoa voidaan sanoa kehittyneemmäksi, tarkoittaa vain ja ainoastaan sitä, että se on kehittyneempää. Se on fakta, jota voidaan tieteellisesti tarkastella eri alojen instrumenttien avulla: psykologialla on omat määreensä ja välineensä tutkia oman osaamisalansa kehitystä, aivan kuten aivotutkimuksella, islamilaisella mystiikalla ja kemiällä on omansa. Tätä kehitystä – luonnollista holarkiaa – ei kuitenkaan pidä sotkea sortohierarkiaan, jossa asioiden arvottaminen voi johtaa vahvemman oikeuteen ja varhaisemman (tai sellaiseksi kuvitellun) tason dominoimiseen. Tästä lisää seuraavassa luvussa.

Integraalinen ajattelu on psykologi Eeva Kallion (2011, 2015) sanoin *näkökulmia yhdistävää ajattelua*. Enemmän kuin yksittäinen teoria, jonka yksittäinen filosofi on kehittänyt, integraalisen ajattelun katsotaan edustavan seuraavaa merkittävää vaihetta ihmislajin tavassa olla, toimia ja ajatella. Se on evolutiivisesti ilmaantuva, luonnolliseen kehitykseen kuuluva tapa suhtautua asioihin, josta moni tunnistaa itsensä. Sitä voidaan pitää henkisenä kotimaastona, jossa moni on tietämättään jo ottanut ensiaskeliaan – kuka pidemmän, kuka lyhyemmän ajan – osaamatta nimetä tuota laajakatseista, analyyttistä, synteettistä, paradoksaalista, suvaitsevaa, arvoasetelmiin kykenevää, viisaalle ja kypsälle aikuiselle sopivaa, vastakkainasetteluja kaihtavaa mutta älyllisesti terävää ajattelumaastoa, johon seuraavassa luvussa tutustumme sisältä käsin. Kehityopsykologian kannalta katsottuna integraalinen ajattelu on yksilöiden ominaisuus, jota voidaan oppia ja jalostaa. Monitieteinen tutkimus- ja kehitystyö, jonka filosofiset perusteet ovat auki-

kirjoitettuja, edustaa parhaimmillaan eräänlaista kollektiivista integraalista ajattelua, jossa eri teorioilla ja menetelmillä saadaan tutkimuskohteesta kokonaisvaltaisempi kuva. Tässä länsimainen tiede on osoittautunut ylivertaiseksi. Integraalisen ajattelun lisäarvo on tietoisuuksien roolin ymmärtäminen, erilaisten tiedonhankintatapojen kirjon huomioiminen, ja erityisesti eri kulttuurien, uskontojen ja henkisten perinteiden näkökulmien punnitseminen. Tiede on integraalisen ajattelun ytimessä, mutta tiedettä syvennetään ja hienovaraistetaan tuomalla mukaan kokemusmaailma, kulttuurisidonnaiset filosofiat, henkiset perinteet ja ylipäänsä humanistisen tutkimuksen anti ymmärrykselle. Integraalinen ajattelu edistää parempaa tiedettä (Goonatilake 1999; Taylor 1978; Wallace 2004; Wallace & Shapiro 2006).

Integraalisen ajattelun osat ja kokonaisuudet

Ajattelun ja todellisuuden vastaavuus on yksi ihmisenä olemisen perushaasteita. Yhtäältä ajattelun on vastattava todellisuudessa olevia, ajattelusta riippumattomia rakenteita siinä määrin, ettemme syöksy rotkoon tai pakene kuviteltuja olennoita. Tämä on ikään kuin todellisuuden ja ajattelun realistista, loogista, pakenematonta yhteensopivuutta. Toisaalta ajattelun työkalujen pitäisi jäsentää todellisuutta siten, että olemisesta saadaan tavalla tai toisella ylentävää, inspiroivaa, kohti parempaa suuntautuvaa. Tämä voidaan nähdä todellisuuden ja ajattelun yhteensopivuuden emansipatoriseksi projektiksi: haluksi löytää todellisempi todellisuus, joka varhaismuodossaan voi ilmentyä vaikkapa sarjakuviin tai kirjoihin uppoutumisella ja kehittyneemmässä vaiheessa haluna ja kykynä vapautua omien psyykkisten ominaisuuksien, taipumusten tai mieltym-

mysten riippuvaisuudesta. Näitä ihmisenä kosmoksessa ole-
misen teemoja on tavattu kutsua filosofiseksi antropologiaksi
(Kekes 2014; Körner 1970). Jokainen aikakausi ja kulttuuri
tarjoavat omia vastauksiaan filosofisiin kysymyksiin ”Millai-
nen todellisuus on perusluonteeltaan?”, ”Mitä voimme siitä
tietää?”, ”Mikä on oikein ja mikä väärin?” ja ”Mitä voimme
toivoa?” Ken Wilber katsoo edustavansa viisauden etsintää ja
olevansa näin ollen filosofisen antropologian, ja maailmanfilo-
sofian ja osin vertailevan uskontotieteen asialla, koska hän hyö-
dyntää erityisesti uskontojen ja mystisten traditioiden aineksia
(Smart 1999; Smith 1992). Hän ei siis tyydy pelkästään esittä-
mään kokonaisvaltaista teoreettista kehikkoa tietoisuuden tut-
kimukseen, vaan kehikon koko todellisuuden ymmärtämiseen.

Yksi keskeinen Wilberin integraalisen ajattelun työkalu on
holarkinen eli osa-kokonaisuusajattelu, joka läpäisee Wilberin
koko todellisuuskäsityksen, mukaan lukien psykologian. Vii-
sauden eli ajattelun aikuisuuden tuntomerkinä voi hyvinkin
pitää kokemuksen myötä jalostunutta taitoa nähdä asiat laa-
jemmissa yhteyksissä ja erilaisista näkökulmista katsoen. Näin
ollen Wilberin holarkinen teoria antaa välineitä viedä aikuistu-
misen projektia kokonaisvaltaisuuden ja viisauden suuntaan.

Mutta mitä on holarkinen ajattelu? Lyhyesti: se on todel-
lisuuden jäsentämistä *holonien* eli osien ja kokonaisuuk-
sien avulla. Wilberin mukaan todellisuus koostuu holoneista,
osien ja kokonaisuuksien hierarkioihin osallistuvista olioista.
Holoni on yhtä aikaa osa (eli se kuuluu johonkin suurempaan
kokonaisuuteen) ja kokonaisuus (eli itsenäinen olio, joka koos-
tuu osista). Holonien muodostamia hierarkkisia rakennelmia
Wilber kutsuu holarkioiksi. Hierarkia-termiä ovat Wilberin
tapaan vierastaneet muutamat muut systeemiajattelijat, koska
termin ”hierarkia” etymologia viittaa ”pyhään järjestykseen”,
jossa arvoasteikko sekoittuu ontologisiin tasoihin. Tämän takia



Kuvio 2: Yritysvastuu holarkisena ilmiönä

termi holarkia eli osa-kokonaisuuksien rakennelma tai tasorakennelma on informatiivisempi. Termi ”holarkinen”, toisin kuin ”holistinen”, puolestaan korostaa sitä, että osa-kokonaisuusrakennelmat ovat päättymättömiä.

Esimerkiksi yritys on aina itsenäinen kokonaisuutensa. Jokainen kokonaisuuden taso ja ulottuvuus vaativat omanlaisensa huolenpidon. Samalla yritys on osa isompaa osakkeenomistajien, ympäristön, yhteisön ja yhteiskunnan sidosryhmien kokonaisuutta. Se ei ole – eikä voi olla – erillään taloudesta, ekologiasta, sosiologiasta tai jättämästään henkisestä jäljestä. Yritys jättää aina jäljen – hyvän tai pahan – ja muokkaa todellisuutta kaivaen siihen uuden uran, Steve Jobsia mukaillen. Tämä yrityksen kaivama ura ulottuu välittömästi työympäristöstä eli henkilöstöstä osakkeenomistajiin, ympäröivään yhteiskuntaan, luonnonympäristöön ja myös koko ihmiskunnan henkiseen perintöön ja mielenalaan. Mitä isompi yritys on

– tai mitä isommaksi sitä halutaan kasvattaa – niin ambitioltaan kuin henkilöstöltään, sitä tärkeämpää on nähdä yritys ja sen vastuu holarkisena ilmiönä. Holoninen ajattelu auttaa siis näkemään monet arkipäiväiset ja käytännölliset ilmiöt systeemisinä, kokonaisuuteen liittyvinä osa-kokonaisuuksina.

Erotuksena hierarkiasta, joka voidaan ymmärtää alemman tason ja vähemmän arvokkaiden ilmiöiden päälle rakentuvana kehitysvaihemallina, holarkialla Wilber kuvaa kehityksen ”sisältäen ja ylittäen” -luonnetta. Se tarkoittaa esimerkiksi psykologisessa kehityksessä sitä, että edeltävän kehitysvaiheen rajoitukset, kuten maaginen ajattelu, ylitetään mutta sen mahdollisuudet, kuten mielikuvitus, sisältyvät uuteen laaja-alaisempaan kehitysvaiheeseen. Holarkinen kehitys psyyksessä tarkoittaa siis kehitystasojen limittäisyyttä. Empiirisessä kehityspsykologiassa tästä on lukuisia esimerkkejä. Esimerkiksi Lawrence Kohlbergin (1990) moraalitutkimuksissa havaittiin, että ihminen ei yleensä anna moraalin kehitystä mittaavia vastauksiaan vain yhdeltä tasolta, vaan vastaukset heilahtelevat korkeamman ja välillä matalamman moraalitason välillä. Samoin kuin solut sisältävät molekyylejä mutta ylittävät niiden erillisyyden, formaalit operaatiot sisältävät kyvyn maagiseen ajatteluun mutta ylittävät yksinomaisen samastumisen maagiseen ajatteluun. Kohlbergin lisäksi Jean Piaget (1970) ja Abraham Maslow (1968) korostivat edeltävien kehitysvaiheiden sitkeyttä ja niiden vaikutuksia myöhäisempiin vaiheisiin.

Arkielämän holarkioita

Esimerkkejä holarkioista on helppo löytää muualtakin arkisesta lähiympäristöstä. Kotipihan kasvit, maaperä ja eliöt muodostavat holarkian, jossa esimerkiksi yksittäinen jalava toimii osana

vuorovaikutuksessa maaperän ja sen pieneliöiden kanssa. Samaan aikaan jalava toimii kokonaisuutena, erilaisten toiminnallisten osien ylläpitämänä monimutkaisena oliona, jonka eri osat jakavat vastuuta puolustautuessaan kasvinsyöjiä tai muita ulkoisia uhkia vastaan. Talossa asustava ihminen on holoni, joka osallistuu erilaisiin ekologisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin kokonaisuuksiin. Perhe, työyhteisö, harrastukset, kansalaisuus ja maailmankansalaisuus vievät aikansa ja antavat ihmiselle erilaisia toiminnan konteksteja. Ihminen koostuu itse erilaisista tajunnallisista ja ruumiillisista osista, muodostaen näin holarikian. Solut, proteiinit, alkuaineet, molekyylit, atomit, kvarkit ja vielä tuntemattomat rakennusosat tulevat vastaan, kun siirrytään AQAL-kehikossa pienempiin rakennusosiin, ja suurempiin siirryttäessä vastassa ovat yhteiskunnat, sivilisaatiot, ekosysteemit, planeetat, aurinkokunnat ja galaksit.

Todellisuuden jäsentäminen holarkioiden avulla on osin automaattista, osin tahdonalaista ajattelua vaativaa: erityisesti se, millaisiin kokonaisuuksiin oivallamme itsemme kytkeytyvän – tai tahdomme itsemme kuuluvan – erilaisten riippuvuus- ja muiden suhteiden kautta, vaatii elämäkokemusta. Holarkinen ajattelu vertautuu rationaalisuuteen ja empatiaan: molempiin ihmisillä on lajityypillinen valmius, ja molempia voidaan jalostaa harjoittelun avulla. Kokemuksesta oppiminen ja ajattelun avulla kokemusten muokkaaminen luovat ihmiselle uusia kykyjä: ymmärrystä, viisautta ja varmuutta. Vastaavasti rationaalisuuden tapaan holarkinen ajattelu toimii oletusarvona eri ihmistieteiden toiminnan ja ajattelun malleissa: oletamme, että tutkimuskohteemme pystyvät ainakin jonkin tason päättelyyn osien ja kokonaisuuksien käsitteitä käyttäen.

Holonien avulla ymmärrettynä esimerkiksi poikamies Timo muuttuu Tuijan kanssa naimisiin mennessään riippuvaiseksi osaksi, aviomieheksi, jota ei ole olemassa ilman aviokumppa-

nia. Aviokumppanuuden synty puolestaan edellyttää kuulumista kokonaisuuteen, jossa mukana on avioliittoinstituutio. Häissä nähdään vihkisuudelma, joka on puolestaan riippuvainen osa Timon ja Tuijan ja häärituaalin muodostamaa kokonaisuutta. Ennen häärituaalia jaetut suudelmat eivät ole vihkisuudelmaa. Jos liitto hajoaa, Timo ja Tuija jatkavat olemassaoloaan, mutta eivät puolisoina, eivätkä heidän eron jälkeen jakamansa suudelmat ole vihkisuudelmaa ennen kuin seuraavissa häissä. Vihkisuudelma on Wilberin käsitteistön kautta kuvattuna merkitysten ylläpitämä holoni, jonka olemassaolo vaatii paitsi osallistumista sopivaan holarkiaan (jossa mukana ovat häärituaali ja avioliittoinstituutio) myös sisäisiä merkityksiä ja niiden jaettua tulkintaa.

Wilber esittelee holoneita ja niiden muodostamia evolutiivisia systeemejä koskevat ajatuksensa yksityiskohtaisesti *Sex, Ecology, Spirituality* -teoksessa, mutta aiheeseen tutustuvalla sopiva tiivistelmä löytyy kirjan *Kaiken lyhyt historia* lopusta.

Holarkisen ajattelun 20 teesin kokoelmasta* ensimmäinen tiivistää edellä kerrotun: todellisuus ei koostu konkreettisista asioista tai prosesseista, vaan osiksi ja kokonaisuuksiksi järjestäytyneistä holoneista. Toinen teesi väittää, että niitä luonnehtii neljä toisiaan säätelevää piirrettä: toimijuus, osallistuminen, itsensä ylittäminen ja hajoaminen. Otetaan edellisestä esimerkiksi tuttu Timo esimerkiksi. Avioituminen Tuijan kanssa on sujunut mallikkaasti, ja lapsiakin on syntynyt. Timo säilyttää edelleen osan perhevaihetta edeltänyttä minäänsä, mutta

* Wilber tiivistää holarkisen ajattelun ”noin 20 teesiin”, mikä on tuonut harmaita hiuksia osalle Wilberin tulkitsijoista. Teesejä on nimittäin tarkkaan ottaen 22, ja osa niistä on peruslauseita ja osa johtopäätöksiä. Luonnontieteellisen peruskoulutuksen saaneena Wilber pyrkii aksiomaattisuuteen, mutta ei läheskään aina paikkaa yksityiskohtia kuntoon

osallistumalla ja sopeutumalla Tuijan ja lasten ominaisuuksiin Timo luo itseensä ja perheeseen asioita, joita ei ollut aikaisemmin. Toimijuus ja osallistuminen perhekokonaisuuteen luovat uusia, systeemitason ominaisuuksia, kuten piilosillaolo, parisuhteesta huolehtiminen ja vanhemmuuden vastuut. Lasten varttuessa aikuisikään ja muuttaessa omilleen perheen ominaisuuksista osa lakkaa olemasta. Vanhemmuuden iloja ja suruja samoin kuin parisuhteen luonnetta mietitään perheessä edelleen, mutta piilosillaolo on yleensä jäänyt vähälle. Tosin sekin voi holarkialle tyypilliseen tapaan jättää jäljen itsestään, esimerkiksi mukavan muiston siitä, kuinka hauskaa olikaan olla piilosilla. Perheholarkian evoluutio perustuu osallistuvien holonien toimijuuteen, osallistumiseen, uusien ominaisuuksien synty-miseen ja vanhojen katoamiseen. Perheen vuorovaikutus esimerkiksi sukulais-, ystävä-, harrastus- ja työpaikkaholarkioiden kanssa monimutkaistaa Timon ja Tuijan haasteita edelleen. Holarkista kehikkoa hyödyntämällä viisastuminen tarkoittaa taitoa tasapainoilla erilaisten toimijuuksien ja osallistumisten välillä siten, ettei esimerkiksi työ tai harrastus vie kaikkea aikaa, vaan hyvän elämän vaatimaa luppoaikaa jää varastoon.

Integraalinen ajattelu pyrkii syventämään ja hienovaraistaamaan systeemiajattelua, kokonaisuuksien näkemistä. Näin ollen on siirryttävä ajattelun kuvailusta itse ajatteluun, jätettävä systeemiajattelun reunaehdot ja koettava, miten integraalisesti ajatellaan. Tähän houkuttelee seuraava luku.



LUKU 2

Integraalinen ajattelu

Oletko koskaan ajatellut, miksi toisia ihmisiä on niin vaikeaa ymmärtää? Itseäsi? Poliitikkaa? Uskontoja? Miksi eri älylliset suuntaukset tuntuvat keskenään ristiriitaisilta? Miksi keskusteluissa puhumme monesti toistemme ohi, ilman aitoa ymmärrystä huolimatta hyvistä aikeista? Miksi parisuhteessa erilaiset tavat ratkaista yhteisiä ongelmia johtavat uuteen, entistä hankalampaan konfliktiin? Miksi muutos työelämässä on vaikeaa? Miten poliittisella kentällä asiat voidaan nähdä niin radikaalisti erilaisella tavalla? Oletko miettinyt, miten ongelmanratkaisu voisi olla tehokkaampaa ja nopeampaa, jos kykenisit ajattelemaan ongelmaa eri tavalla? Eri näkökulmista? Oletko ihmetellyt, miten sinun tapasi toimia tuntuu vaistomaisesti oikealta, mutta toisen tapaa toimia voi olla ainoa tapa viedä tavoite maaliin? Jos nämä kysymykset tuntuvat tutuilta, integraalinen ajattelu voi auttaa ongelmien ymmärtämisessä ja ratkaisussa.

Integraalinen ajattelu koostuu muutamasta peruselementistä, joita tässä luvussa yritämme esitellä. Koska niiden haltuun ottaminen saattaa olla haastavaa, teemme esittelyn analogian kautta. Kuvaamme integraalista ajattelua – kokonaisuuden näkemisen taitoa – kerrostalona, jossa on huoneita, kerroksia, tukirakenteita, sisustustyytlejä, erilaisia ilmanaloja sekä taloa ympäröivän maailman kokonaisuus. Tämä arkielämän rinnastus auttaa toivottavasti hahmottamaan, miten integraalisen

ajattelun kuvaamat tekijät vaikuttavat tälläkin hetkellä sinussa ja sinua ympäröivässä maailmassa.

Akateemisemmin ilmaistuna integraalisen ajattelutavan AQAL-malli (*All Quadrants, All Levels, All Lines, All States, All Types*) koostuu, nimensä mukaisesti, viidestä keskeisestä osatekijästä:

1. näkökulmista
2. kehitystasoista
3. kehityslinjoista
4. tietoisuuden tiloista
5. typologioista.

Kaikki ovat tärkeitä osatekijöitä. Kaksi ensimmäistä – näkökulmat ja kehitystasot – antavat kuitenkin riittävän laajan ja syvän ymmärryksen todellisuuden systemiseen, integraaliseen hahmottamiseen (ja niitä myös alkuperäisteksteissä painotetaan eniten), joten keskitytään ensisijaisesti niihin. Näiden kahden osatekijän avulla saadaan aikaan sekä *horisontaalisesti laajakatseinen* että *vertikaalisesti syväulotteinen* kuva todellisuudesta. Tässä maailmassa todellisuus kertoo itsestään jatkuvasti hieman enemmän neljän erilaisen näkökulman ja usean toistaan seuraavan kehitysvaiheen kautta. Nämä limittyvät toisiinsa hieman kuin kerrostalon huoneet ja kerrokset.

Ajattele siis, että asut talossa. Tuossa talossa on yksi huone, josta kuljet maailmaan ja jonka kautta maailma virtaa sisään omaan tietoisuuteesi. Tuo huone määrittää ymmärryksesi rajat, se muodostaa ajattelusi parametrit, ja se antaa sinulle tulkinnan viitekehyksen asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn. Tuo huone, toisin sanoen, on sinun maailmankuvasi.

Ajattele sitten, että jonain päivänä astut ulos huoneesta ja löydät toisen huoneen. Jostain syystä et ollut milloinkaan huomannut tuota toista huonetta. Avaat sen oven ja astut varovasti sisään. Kaikki näyttää erilaiselta. Vähän oudolta, aluksi, mutta kiehtovalta. Kävelet peremmälle tutkimaan huonetta. Päätät viettää siellä yön.

Tutustuttuasi toiseen huoneeseen alat tottua tähän kahden maailman kansalaisuuteen. Maailmankuvasi on avartunut. Voit nyt halutessasi käyskennellä kahden huoneen välillä ja ottaa tarpeen tullen siitä huoneesta, jossa olet, sen, mitä tarvitset. Erilaiset tilanteet kaipaavat erilaisia tulokulmia, ja nyt sinulla on niitä kaksi.

Ajan mittaan huomaat, että huoneita on enemmän. Vähi-tellen, ehkä ystävän, sukulaisen tai satunnaisen kohtaamisen kautta tutustut useampiin huoneisiin. Joku esittelee sinulle omansa; jostain tulee sinulle kuin toinen koti; jotain et voi ymmärtää ollenkaan. Jokin tuntuu suorastaan luotaantyöntä-vältä. Mutta joka tapauksessa olet nyt tietoisempi siitä, että maailmassa on monta erilaista huonetta ja monta erilaista tapaa lähestyä asioita.

Sitten huomaat – aivan kuin salaman välähdyksestä! – miten talo on monikerroksinen. Toisessa kerroksessa on pitkälti samoja huoneita, mutta niistä näkyvä maisema on erilainen. Tuo maisema on osittain sama kuin ensimmäisen kerroksen maisema, mutta sen lisäksi näkyy vielä jotain hieman enem-män, hieman syvemmin, hieman pidemmälle. Ihmeellistä! Ja sitten... löytyy kolmas kerros. Ja neljäs ja viides, ja vähitellen huomaat, miten tämä talo, jossa olet viettänyt koko tähänasti-sen elämäsi, tuntuu ulottuvan niin kauas, että se lopulta katoaa ylös pilviin, eikä sen huippua näy.

Tätä on ihmisen elämä. Me elämme erilaissa huoneissa – meillä on erilaisia, osittain myötäsyttyisiä, osittain hankittuja

näkökulmia asioihin. Me elämme myös erilaisissa kerroksissa. Osa meistä elää ihmisyyden rakennelman ensimmäisessä kerroksessa, osa toisessa, osa kolmannessa, ja osa yhä korkeammalla. Me elämme ja olemme huoneissa ja huoneita; kerroksissa ja kerroksina; me ihmiset, toisin sanoen, muodostamme melkoisen Baabelin tornin.

Tämän selkeyttämiseksi tarvitaan integraalista ajattelua. Integraalisen ajattelun mukaan asioita voi tarkastella eri näkökulmista (huoneet) – vaikka ne ovatkin kaikki yhtä tosia ja yhden ja saman todellisuuden puolia. Samalla asiat kehittyvät luontaisissa vaiheissa (kerrokset) – holarkisesti, edellisen vaiheen sisältäen ja ylittäen. Tämä kaikki huoneet ja kaikki kerrokset -katsanto (tai, alkuperäistä AQAL- eli *all quadrants, all levels* -mallia lainaten, kaikki näkökulmat ja kaikki tasot -ajattelu) tarkoittaa, lyhyesti, kaikkien huoneiden ja kaikkien kerrosten hyväksymistä. Tuo hyväksyminen on ensimmäinen askel. Se on voimakkaan ”kyllä”-sanan sanomista todellisuudelle. Se on elämän sekavuuden, ahdistavuuden, ilon ja paradoksaalisuuden hyväksymistä, mistä lopulta, vähitellen, hiljalleen – tai äkillisesti – seuraa rauhan tunne. Todellisuuden kanssa on mahdollista tehdä sovinto, kun hyväksyy kaiken todellisuuden: sen, että maailman kalustukseen kuuluu sotaa ja rauhaa, idiootteja ja kuninkaita, viisaita hallitsijoita ja diktaattoreita, kidutusta ja karkkikauppoja, ihmisiä ja rapuja. Maailma ja todellisuus on mitä se on, ja integraalisen ajattelun tehtävä on selkeyttää ja jäsentää tätä todellisuutta.

Lähdetään siis liikkeelle. Jatketaan kuvittelua. Jatketaan siitä, miten erilaisia me olemme. Jatketaan siitä, miten eri tavalla me näemme todellisuuden. Jatketaan siitä, ja katsotaan, mihin päädytään.

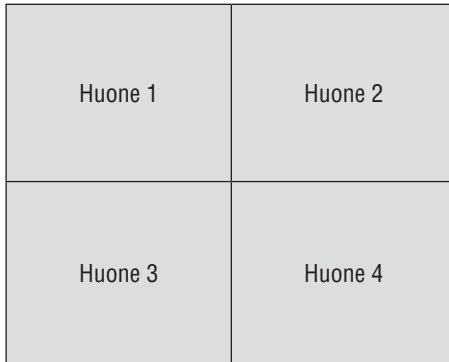
Huoneet ovat näkökulmia

Meillä on tapana pitää huoneistamme. Lapsena oma huone on tavattoman rakas. Siellä on omat tavarat ja omat esineet, se on turvapaikka ja siihen liittyy tukku muistoja. Sinne vetäydytään jouluaattona lahjojen kanssa, ja sinne juostaan teini-ikäisenä ovet paukkuen. Sinne viedään ensimmäinen tyttö- tai poikaystävä ja sen seinien sisällä kirjoitetaan päiväkirjaa, rakkauskirjeitä ja uudenvuodenlupauksia. Oma huone on yhtä kuin minä, ja – kuten sattuu olemaan – oma minä on useimmille meistä todellisuuden akseli; se maailmanpuu, jonka ympärille kaikki muu on rakentunut.

Jossain vaiheessa tulee aika lähteä huoneesta. Mennään opiskelemaan, mennään työelämään, poistutaan kotoa. Tutustutaan erilaisiin huoneisiin. Tutustutaan ihmisiin, joiden tausta ja joiden huoneet ovat olleet erilaisia kuin omamme. Avarretaan maailmankatsomusta. Päästetään erilaisia elementtejä sisään. Ei muuteta omaa huonetta täysin, mutta tapetoidaan sen seinä ehkä eri tavalla. Ostetaan uusia koriste-esineitä. Kokeillaan erilaista tapaa olla, ajatella ja toimia. Palataan takaisin, mennään eteenpäin. Tai sitten ei.

Huone toimii vertauskuvana sille näkökulmalle, joka meille on ominainen. Integraalisen ajattelun mukaan näkökulmia on neljänlaisia: subjektiivisia ja objektiivisia, joita molempia voi tarkastella yksilön tai yhteisöjen kautta (katso myös s. ____ **kuvio ”Neljän näkökulman analyysi”**). Yhdet meistä tapaavat etsiä merkityksiä, ihmisten välisiä yhteyksiä ja sisäistä maailmaa; toiset puolestaan etsivät asioita, ulkoisia havaintoja ja asioiden välisiä yhteyksiä; kolmannet ovat visionäärejä ja vuorovaikuttajia, siis sisäisten ja subjektiivisten näkökulmien kannattajia; neljännet ovat puolestaan toimijoita ja systeemikoja, siis objektiivisten näkökulmien kannattajia. Kaikki ovat

oikeassa, kaikki vain katsovat maailmaa eri kantilta. Ajatellaan sitä vaikka näin, pohjapiirroksen tavoin:



Kuvio 3: Neljä näkökulmaa huoneina

Jokaisesta huoneesta katsottuna maailma ulkoapäin näyttää erilaiselta. Se on hyvin luonnollista. Koska todellisuus on monisyinen – siellä on kotiloita ja Toto-kisoja, ystävällisyyttä ja prosesseja, meijereitä ja keskijohdon seminaareja, synnytyksen jälkeistä masennusta ja moraalitajun kehitystä – on ymmärrettävää, että *koko tuo monisyinen todellisuus ei voi näkyä yhdestä huoneesta ja siinä olevasta ikkunasta käsin*. Tarvitaan vääjäämättä erilaisia näkökulmia todellisuuteen, tai pikemminkin on niin, että monisyinen todellisuus ikään kuin *synnyttää nuo erilaiset huoneet metodeina* oman itsensä oivaltamiseen.

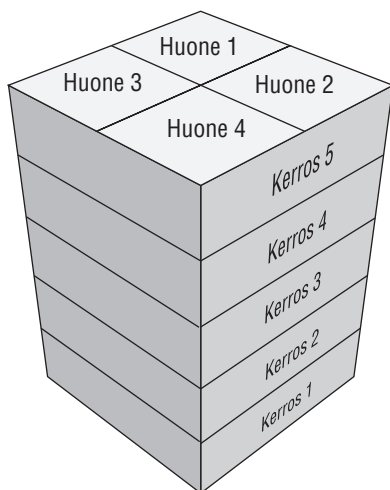
Tämä riittää tässä kohtaa. Olemme siis toivottavasti yhtä mieltä siitä, että (1) todellisuus on moniulotteinen ja (2) tuo moniulotteisuus avautuu parhaiten, kun sitä tarkastellaan tietoisesti eri huoneista, eri näkökulmista käsin. Osa näkökulmista tai huoneista näyttää meille *sisäisiä, subjektiivisia* ulottuvuuksia todellisuudesta (”Onko minulla hyvä olla?”, ”Missä määrin olemme samaa mieltä siitä, että opettajanhuoneen

perjantaipalaverissa pitää käsitellä työyhteisön kipupisteitä?”, ”Millaiset olivat alkuperäiset kasvoni ennen vanhempieni syntymää?”), osa näkökulmista, huoneista näyttää *ulkoisia, objektiivisia, havaittavia* ulottuvuuksia todellisuudesta (”Sataako ulkona?”, ”Miten saamme optimoitua tuotantolinjalla linja-auton penkkien verhoiluprosessin?”, ”Miten pienoislentokone kootaan?”). Jos yksi huone poistettaisiin – jos pääsy sinne jostain syystä kiellettäisiin ja kaikki sen kautta avautuva informaatio häviäisi – maailma lakkaisi olemasta. Ei siksi, että sen kautta avautuva tieto on välttämätöntä, vaan siksi, että *todellisuus on tetraemergenttinen*, toisin sanoen *jokaisessa hetkessä on aina neljä näkökulmaa*. Jokainen olevaisen todellisuuden hetki, instanssi, koostuu neljästä näkökulmasta, neljästä huoneesta; ne ovat ontologiset perusperspektiivit, joiden kautta todellisuus ilmaisee itseään, evoluutiotaan ja olemassaoloaan.

Kerrokset ovat evoluution vaiheita

Katsomme maailmaa myös aina erilaisesta kerroksesta. Osa meistä näkee maailman ensimmäisestä kerroksesta käsin, osa on kohonnut toiseen kerrokseen. Osalle meistä on luontaista katsoa kolmannelta, neljänneltä, viidenneltä tai sitäkin korkeammasta kerroksesta käsin. Se maisema, joka eri huoneista näkyy, muuttuu sitä moniulotteisemmaksi, mitä korkeammalta sitä katsotaan. Tuo maisema saa sävyjä, nyansseja ja kerroksia. Mitä lähempänä maanpintaa maisemaa katsellaan, sitä vähemmän me näemme. Mitä korkeammalta maisemaa katsotaan, sitä enemmän maisemaa nähdään. Monta kertaa vähemmän näkemisen kiusaus voittaa: silloin tarvitsee ottaa vähemmän huomioon. Mutta evoluutiolla on omat suunnitelmansa. Samalla tavalla kuin se kutsuu vauvaa kävelemään ja pikkulasta

ottamaan toisten tarpeita huomioon, se kutsuu aikuista ottamaan huomioon entistä enemmän, näkemään entistä kauemmas ja avartamaan näköalaa entistä laajemmalle. Voidaan sanoa, jos tahdotaan leikkiä käsitteillä, että huoneesta toiseen kulkeminen auttaa vaihtamaan *näkökulmaa*, ja kerroksesta toiseen kohoaminen auttaa avartamaan *näköalaa*. Eri kulmista näemme *erityyppisen* todellisuuden, kun taas eri kerrokset näyttävät yksinkertaisesti *enemmän* todellisuutta.



Kuvio 4: Näkökulmat ja näköalat

Olemme nyt siis tässä: meillä ihmisillä on taipumus nähdä todellisuus hieman eri vinkkeleistä. Nämä vinkkelit ovat metodeita kokonaisuuden hahmottamiseen, koska todellisuus on kokonaisuus, joka koostuu usean eri näkökulman kautta avautuvasta tetraemergenttisestä evoluutiosta. Hienommin sanottuna joka asiassa on neljä näkökulmaa, ja meillä ihmisillä on mahdollisuus tarkastella näkökulmaamme tai näkökulmiamme

eri kerroksista käsin. Mitä matalammalta katsomme, sitä vähemmän ulottuvuuksia ja alaa todellisuus meille avaa siitä näkökulmasta, josta maailmaa tarkastelemme. Mitä korkeammalta katsomme, sitä enemmän ulottuvuuksia ja alaa todellisuus näyttää itsestään ja siitä näkökulmasta, josta katsomme. Elämme elämäämme ikään kuin talossa, jossa on – karkeasti jaoteltuna – neljä huonetta useassa eri päällekkäisessä kerroksessa. Vaihtamalla huoneita otamme haltuun enemmän ihmisenä olemisen *horisontaalista pinta-alaa*. Nousemalla kerroksesta toiseen otamme haltuun enemmän ihmisenä olemisen *vertikaalista pinta-alaa*. Näiden kahden pinta-alan yhteenlaskettu arvo on, matemaattisesti ilmaistuna, oman ihmisenä olemisemme laajuus, syvyys ja mukavuusaste. Mitä enemmän meillä on sekä horisontaalista että vertikaalista pinta-alaa, sitä suurempi ja syvempi on ontologinen mukavuusalueemme.

Jotta asia ei olisi liian yksinkertainen, tuodaan kuvioon vielä muutama lisäulottuvuus. Sen jälkeen katsotaan, mitä tämä käytännön esimerkkien valossa tarkoittaa.

Olemme nyt siis todenneet, miten ihmisenä oleminen on aina jossain kerroksessa ja aina jossain huoneessa olemista. Kuten missä tahansa talossa, mekin voimme vaihtaa huoneita ja kerroksia. Voimme kipittää keittiöstä olohuoneeseen, sieltä kodinhoituhuoneeseen ja sieltä työhuoneeseen. Tämä on horisontaalista kasvua, näkökulman vaihtamisen taitoa.

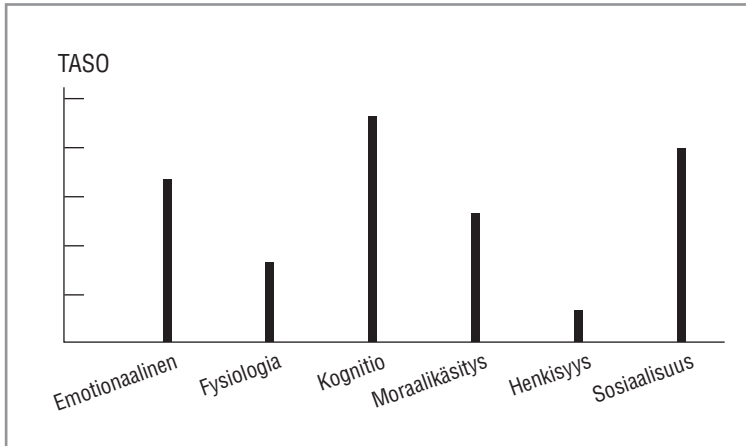
Voimme niin ikään nousta ylöspäin ja alaspäin eri kerroksia. Tämä on vertikaalista kasvua (tai taantumista), kehityksen etenemistä. Jokin tilanne saa meidät juoksemaan kiireen vilkkaa kellariin, toinen tilanne tai tahtotila puolestaan nostaa meidät korkeimpaan mahdolliseen kerrokseen. Suurimman osan ajasta me kuitenkin vietämme verrattain rajatussa maisemassa. Ainakin valtaosalle meistä tämä on totta. Tietyt tilanteet, tarpeet ja tahto aiheuttavat muutoksia, mutta meillä on oma,

tuttu, kotoinen kerroksemme ja kotoinen näkökulmamme, minkä kautta maailma meille avautuu. Tätä voidaan kutsua tasapainomme keskuukseksi, eräänlaiseksi magneettiseksi olemisemme keskipisteeksi, johon alas- ja ylöspäin sekä eri huoneisiin suuntautuva liike meidät kuitenkin aina palauttaa.

Talon tukirakenteet ovat kehityslinjoja

Huoneiden eli näkökulmien ja kerrosten eli kehitystasojen (tai evoluution vaiheiden) ohella talon eri kerroksia kannattelee joukko erilaisia rakenteita. Nämä rakenteet ovat erilaisia eri puolella taloa. Ulkoseinät ovat yksi keskeinen perusrakenne. Seinien ohella tarvitaan kattoa, lattiaa, eristeitä, pilareita, tukipuita, savupiippuja, viemäriverkostoa, lämmitysjärjestelmää ja niin edelleen. Nämä erilaiset rakenteet kuvaavat meissä olevia erilaisia *kehityksen linjoja*. Jotta talo voi pysyä pystyssä ja jotta se voi kehittyä korkeammaksi, vaaditaan erilaisia toisistaan erillisiä mutta toisiinsa eri tavoin yhteydessä olevia tapoja edistää kokonaisuuden toimintaa.

Ihmisessä nämä kehityslinjat ovat esimerkiksi kognitiivinen (”Mitä näkökulmia kykenen ottamaan tässä tilanteessa?”), henkinen (”Mikä on kaikkein tärkeintä?”), sosiaalinen (”Miten ollaan toisten ihmisten kanssa?”), emotionaalinen (”Mitä tunteita kykenen kokemaan, mitä ne kertovat ja miten olen niiden kanssa?”), fysiologinen (”Miten paljon erityyppistä ja erilaatuista fyysistä kapasiteettia ja energiaa on käytössäni?”) ja moraalinen (”Mikä on oikein tässä tilanteessa?”). Nämä ominaisuudet, nämä kehityslinjat ovat laadullisesti erilaisia riippuen siitä kerroksesta eli siitä evolutiivisesta kehitystasosta, jolla ne ilmenevät. Esimerkin avulla tämä on helpompaa mieltää.



Kuvio 5: Eri tasoille kehittyneet tukirakenteet eli kehityslinjat

Kognitiivinen kehityslinja vastaa kysymyksiin siitä, mitä kykenen havaitsemaan ympäristössäni. Pieni lapsi tarkastelee maailmaa aluksi yhtenä myyttinä, sen jälkeen äiti-itsen yhteytenä, ja sitten vähitellen oma minuus alkaa eriytyä omaksi, erilliseksi kokonaisuudekseen. Tästä eteenpäin havaitaan vähitellen erillisiä yhteyksiä toisten ihmisten kanssa. Jossain vaiheessa nämä yhteydet alkavat saada selkeitä rooleja ja sääntöjä, ja myöhemmin niitä aletaan kyseenalaistaa. Siitä nousee vähitellen oma, aikuinen, ajattelun avulla rakennettu identiteetti, jota seuraavat kehitysvaiheet voivat jälleen jalostaa ja kyseenalaistaa ja jonka päälle voidaan rakentaa uusia kerroksia. Vanhat vaiheet säilyvät (kyky yhteyteen ja sääntöjen ja roolien noudattamiseen) mutta myös ylittyvät uusilla taidoilla (kyky syvempään yhteyteen, kyky sääntöjen perusteltuun muokkaamiseen, kyky tietoiseen roolin ottamiseen).

Tämä kehitys noudattaa enemmän tai vähemmän samankaltaista kaavaa, oli kyseessä mikä kehityslinja tahansa. Oli

kyseessä kognitiivinen, somaattinen tai moraalinen älykkyys (ja juuri erilaisista älykkyiden muodoista kehityslinjoissa on kyse), ne kaikki etenevät ikään kuin ykköskerroksesta kakkoskerrokseen, sitten kolmoseen ja siitä eteenpäin. Kaikki taidot, joita meillä ihmisillä voi olla, etenevät toisin sanoen samaa kaavaa.

Tätä kaavaa on tutkittu paljon. Riippuen tutkimussuunnasta tai näkökulmasta sitä voidaan kutsua kehityspsykologiaksi, evoluutiobiologiaksi, yhteiskuntarakenteiden tutkimukseksi tai kulttuurintutkimukseksi. Osalle lähestymistavoista evolutiivinen ote on luontainen osa tutkimuksen perusparadigmaa (kehityspsykologia), osa taas on saanut työstää enemmän omia kontekstuaalisia sidonnaisuuksiaan aiheen suhteen (kulttuurintutkimus). Työstämisen taustalla on, se tässä mainittakoon, sekaannus yhden keskeisen evoluutiokäsitteen suhteen. Käsitellään sitä tässä lyhyesti ja palataan sitten takaisin siihen, miten tuo kaava etenee.

Holarkiat, sortohierarkiat ja evoluution vaisto

Hierarkialla tarkoitetaan toisiaan seuraavia kasvun vaiheita. Useimmiten uusi vaihe rakentuu vanhan kasvun varaan, sen päälle, ja toisinaan myös sen ylle. Mikäli uusi vaihe sortaa aiempaa vaihetta, ts. jos se ei säilytä aiemman vaiheen itsenäisyyttä, vaan ikään kuin sulkee sen sisäänsä niin, että vanha vaihe ei saa henkeä, on kyse sortohierarkiasta. Mikäli uusi vaihe etenee terveesti eli sisältää vanhan vaiheen ansiot mutta ylittää ne omilla emergenteillä, siis uutena ilmaantuvilla ominaisuuksillaan, kyse on terveestä, tavallisesta ja kaikkialla luonnossa havaittavasta hierarkiasta. On olemassa siis sortohierarkioita ja luonnollisia hierarkioita. Jälkimmäisiä kutsutaan toisinaan holarkioiksi, kirjailija ja filosofi Arthur Koestlerin termiä laina-

ten. Holarkiassa jokainen olemassa oleva asia, esine, ihminen ja muu maailman sisällysluettelon kapistus on itsenäinen kokonaisuus ja samaan aikaan myös osa jotain muuta, sitä itseään suurempaa kokonaisuutta. Tällaista otusta (siis aika lailla kaikkea, mitä on) sanotaan holoniksi. Nämä holonit muodostavat holarkioita, ja ne ovat todellisuuden melkeinpä perimmäisiä rakennuspalasia.*

Yksinkertainen esimerkki tästä, ja sitten mennään eteenpäin.

Atomi on holoni. Se on kokonainen, oma itsensä. Samalla se on osa suurempaa kokonaisuutta, molekyyliä, joka aivan luontaisesti ja ontologisesti hyvänsuovasti sulkee sen sisäänsä. Molekyyli ei sorra atomia, vaan ikään kuin kutsuu sen kotiinsa ja sanoo: ”Tule tänne, täällä on hyvä asua. Yhdessä olemme enemmän.” Molekyyli on holoni. Myös se on kokonainen, oma itsensä, joka kuitenkin on sekin osa suurempaa kokonaisuutta, solua. Tuo solu tekee saman, sinällään aika mukavan tempun, jossa se – oman olemassaolonsa perustarpeen kautta – sulkee sisäänsä itseään pienemmän yksikön, josta (ja joista) se muodostuu. Ja näin holonit etenevät, sulkemalla sisäänsä ja sulautumalla uuteen kokonaisuuteen ne muodostavat aina ihmeellisimpiä organismeja ja kokonaisuuksia, holarkioita, joilla on sellaisia muotoja kuin kirjahylly, Jared Leto, bengalintiikeri, Bengalintiikeri-DVD ja valtameri. Jokainen näistä on itsessään holoni – siis osa-kokonaisuus – ja holarkia, eli holonien muodostama kerrostuma. Kirjahylly on itsenäinen huonekalu, joka on osa kalustusta; Jared Leto on näyttelijä, joka on osa perhettä, 30 Seconds to Mars -bändiään ja maailman kansalaisia;

* Sanomme melkeinpä, koska Wilber esittää teoksessaan *Kaiken lyhyt historia* holonien olevan todellisuuden perusta, ja tarkistettu käsitys löytyy myöhemmästä teoksesta *Integral Spirituality*, jossa kaiken perustaksi katsotaan perspektiivit, siis näkökulmat.

bengalintiikeri on eläin, joka on osa kissaeläinten heimoa; Bengalintiikeri-DVD puolestaan on kirpputorien ainainen, sekavasti hinnoiteltu riesa.

Kaikki olemassa oleva siis rakentuu hyvin luonnollisella tavalla tiettyihin kerroksiin ja osa-kokonaisuussuhteisiin. Tietoiset holonit, kuten ihmiset, voivat kuitenkin vääristää tätä kerrostuneisuutta. Ihmiset kykenevät luomaan hierarkioista valta- ja sortosuhteita. On mahdollista, että ylempi taso, kuten hallitus, alkaa sortaa alempaa tasoa eli sen muodostavia kansalaisia, tai osaa näistä. Tätä on nähty toistuvasti eri kulttuurissa, eri sivilisaatioissa ja eri valtiomuodoissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö hierarkioita tai holarkioita olisi; se tarkoittaa vain, että niitä on mahdollista käyttää väärin. Hierarkioiden pitäminen pahana asiana on täsmälleen yhtä viisasta kuin luuston pitäminen pahana asiana vain siksi, että sen avulla voi aiheuttaa suurempaa tuhoa kuin ilman sisäistä tukirankaa. Holarkisessa ajattelussa on hyvä erottaa lapsi (holarkian tai hierarkian, eli toistensa varaan kasautuvien kerrosten käsite) pesuvedestä (sorto, vallan väärinkäyttö).

Muistetaan siis tämä: uusi vaihe, vaikkapa selkärankaisuus, tuo aina mukanaan uusia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat aina aiempaa vaihetta moniulotteisempia. Mitä moniulotteisempi jokin kokonaisuus on, sitä enemmän siinä voi mennä pieleen. Yksinkertaista matematiikkaa, oikeastaan. Kun ihminen osaa yksittäisiä sanoja, pieleen menee vain sanojen tasolla. Kun osataan muodostaa lauseita, pieleen menee jo vähän kompleksisemmälläkin tasolla. Kun osataan kirjoittaa markkinointisuunnitelma eikä kysyntä vastaakaan lopulta tarjontaa, mennään metsään oikein rytisten. Samaan aikaan *kasvun, itsen ja evoluution toteutumisen mahdollisuudet ovat suuremmat*. Sanojen avulla voimme osoittaa esineitä ja antaa niille nimiä. Markkinointisuunnitelmien avulla voimme tehdä monimutkaista

tarve-vastaavuusanalyysia ja luoda kokonaisia toimialoja, jotka – hassua kyllä – jossain vaiheessa typistyvät jälleen pelkkään nimeen, kuten yksityisauto, iPod tai älypuhelin.

Monimutkaisuus ja moniulotteisuus ovat näin ollen merkkejä evoluutiosta. Ne ovat merkkejä siitä, että Reiskan autotalli on muuttunut yhden hengen nyrkkipajasta Oy Konepaja AB:ksi, joka työllistää 15 ihmistä. Tämä evoluution seuraava taso ei millään tavalla sorra, kiellä tai tuhoa aikaisempaa vaihetta, se ainoastaan tekee tyhjäksi sen rajoitukset. Yksittäinen Reiska ei häviä, ainoastaan hänen yksinyrittäjän roolinsa rajoitteet häviävät. Se, mitä Reiskan autotalli ei kykene tekemään (työllistämään 15 ihmistä, palvelemaan 300 asiakasta vuodessa, tuottamaan 1 250 000 euroa liikevaihtoa), on mahdollista vasta Oy Konepaja AB:n vaiheessa. Samalla luonnollisesti pieleen menevien asioiden määrä (työntekijöiden vakuutukset ja palkanmaksu, työtiloihin sijoittaminen, isompi velka) suurenee.

Ja mikäli todellisuuden kudoksesta ei löytyisi kimmoketta ja luonnollista tarvetta ja vaistoa henkiseen evoluutioon, jäisi Reiskan konepaja ikuisiksi ajoiksi Reiskan konepajaksi.

Tässä kohtaa tarina muuttuu jännäksi. Olemassaololla vaikuttaisi nimittäin olevan luontainen vaisto evoluutioon. Tämä on vähän kuin sanoisi pankinjohtajilla olevan luontainen vaisto pukeutua vaatteisiin aamulla ennen töihinlähtöä, niin itsestään selvää se on. Samaan aikaan tämä vaisto – tämä luonnollisin asia kaikista, se, jonka ansiosta meidänkin on mahdollista kirjoittaa näitä sanoja juuri nyt ja sinun lukea näitä kirjaimia, lauseita ja kappaleita, ymmärtää niitä ja ottaa niistä rakennuspalasia omaan maailmankuvaasi ja ehkä jopa sen muokkaamiseen todellisuutta paremmin vastaavaksi, tämä yksinkertainen evoluution eteenpäin menevä voima – usein unohdetaan.

Evoluutio on kutakuinkin sama asia kuin sanoisi todellisuuden vain olevan. Todellisuus on, ja tämä mikä *on*, on jatkuvassa

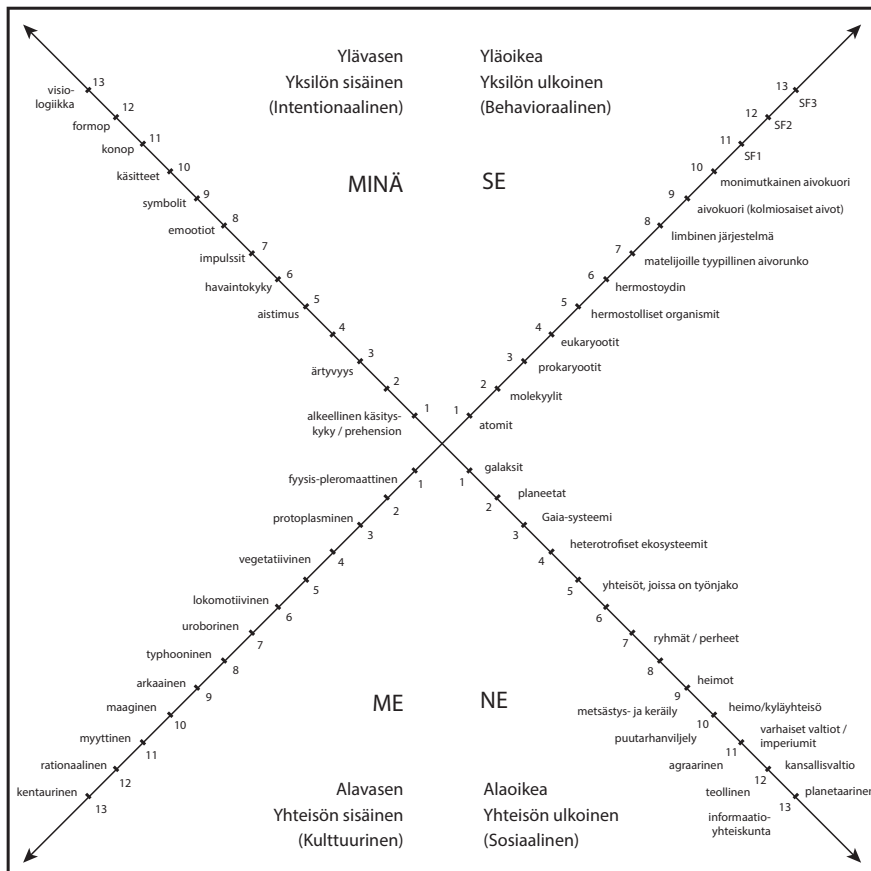
liikkeessä. Tällä liikkeellä on suunta, ja meillä on suuntavaisto. Tämä liike – evoluutio – on vastuussa siitä, että osaamme puhua, kirjoittaa ja lukea. Se on vastuussa siitä, että olemme rakentaneet modernin kaupungin kaltaisen ihmeen – ihmeen! – ja että tuossa kaupungissa näytetään elokuvateattereissa elokuvia – elokuvia! elokuvia! – eikä kivenkappaleita, revittyjä tapetinsuiroja tai siirojen parittelua. Evoluutio näkyy jokaisessa huoneessa, jokaisessa näkökulmassa, ja se näkyy jokaisessa rakenteessa.

Ja tästä takaisin tarinaan.

Neljä näkökulmaa todellisuuteen

Meillä on siis talo, jossa on kerroksia ja huoneita. On myös erilaisia rakenteita – kehityslinjoja – jotka pitävät kokonaisuuden toiminnassa ja vastaavat erilaisista mutta toisiinsa liittyvistä ja kokonaisuuden kannalta eri tavalla tarpeellisista asioista. Näitä kaikkia muokkaa todellisuuden peruseriaate eli evoluutio: se, että kaikki etenee.

Lähdetään seuraavaksi tarkastelemaan, millaisia muotoja tämä kokonaisuus ottaa.



Kuvio 6: Neljän näkökulman kehitysvaiheita (lainattu kirjasta Kaiken lyhyt historia, Basam Books 2009)

Ajatellaan yllä olevaa kuvaa esimerkkinä talon pohjapiirroksena. Numeroilla merkityt viivat ovat talon kerroksia. Neljä kulmausta ovat talon huoneita, siis niitä näkökulmia, joista todellisuutta voidaan tarkastella.

Vasemmalla ja oikealla ylhäällä olevissa kulmauksissa tarkastellaan maailmaa yksilön kautta. Alakulmauksissa tarkastellaan maailmaa yhteisön kautta. Oikealla puolella tarkastellaan

asioita ja maailmaa ulkopuolelta, objektiivisesti (Yläoikealla: ”Miltä se näyttää?” ja ”Mitä se tekee?”, ja alaoikealla: ”Miltä *ne* näyttävät?” ja ”Mitä *ne* tekevät?”). Vasemmalla puolella tarkastellaan asioita ja maailmaa sisäpuolelta, subjektiivisesti (Ylävasemmalla: ”Miltä minusta tai siitä tuntuu?” ja ”Miksi toimin näin?”, ja alavasemmalla: ”Miltä *meistä* tuntuu?” ja ”Mitä me pidämme hyvänä?”).

Analogian avulla voidaan ajatella, että ylävasemmassa huoneessa asuu *psykologi*, yläoikealla *biologi*, alavasemmalla *kulttuurintutkija* ja alaoikealla *insinööri*. Jokaisesta huoneesta avautuu tyystin erilainen näkymä todellisuuteen. Vasemman puolen huoneista nähdään sisäisiä asioita, oikean puolen huoneista avautuu ulkoisia asioita. Molemmat ovat – ja tämä on integraalisen ajattelun perusehto – aivan yhtä oikeassa, koska kumpikaan niistä ei kuvaa yhtään sen todellisempaa todellisuutta. Molemmat sen sijaan kuvaavat todellisuutta eri näkökulmista.

Sisäiset perspektiivit ovat aivan yhtä tosia kuin ulkoisetkin, ja sama toisinpäin. Jos avioliitossa on haasteita, on tunteet yhtä tärkeää ottaa huomioon kuin taloudelliset mittaritkin. Jos työpaikalla tökkii, voi kyse olla palkkauksesta, arvostuksesta, luonnonvalon puutteesta tai merkityksen häviämisestä – tai kaikkien näiden yhdistelmästä. Kaikessa – siis kaikessa – tarvitaan vähintään kahden perusulottuvuuden huomiointia. Tehokkaammaksi analyysi menee, kun kaikki neljä näkökulmaa huomioidaan.

Neljän näkökulman analyysi

Kun asuin Utön majakkasaarella, tein itselleni kunto-ohjelman. Se oli ensimmäinen vakavasti otettava kuntoilumuoto, jonka siihenastisessa elämässäni olin kehittänyt. Aiemmin olin tehnyt vähän sinne päin; nyt oli tosi kyseessä.

Yritin varmistaa ohjelman toimivuuden ottamalla neljä näkökulmaa huomioon. Omaa mentaalista puoltani valmensin tilaamalla *Men's Health* -lehden. Se auttoi mieltäni omaksumaan tervehenkistä ja kuntoilumielistä ajattelutapaa. Ulkoista puolta valmensin tekemällä selkeän seurantavihon, johon jokaisen harjoituskerran jälkeen merkitsin, mitä tuli tehtyä, miten raskailla painoilla ja miten monta kertaa. Kulttuurista puolta valmensin liittymällä nettifoorumiin, josta sain tukea etenemiselleni kysymysten, vastausten ja kannustuksen muodossa. Systemistä puolta valmensin omaksumalla selkeän, asteittain etenevän ja valmiiksi suunnitellun ohjelman, jota 12 viikon ajan noudatin. Ja homma toimi. Kolmen kuukauden ajan kolmesti viikossa kävin nostamassa painoja Utön vanhalla kuntosalilla, jossa kiekot olivat betonia ja meri näkyi ikkunasta. Jos yksi neljästä ulottuvuudesta olisi ollut pois käytöstä, en olisi varmaankaan jaksanut yhtä tunnollisesti ohjelmaa loppuun.

Samaa analyysia – tai tilanteisiin vaikuttamista – voi käyttää myös moniulotteisimmissa pyrinöissä.

Ajatellaan vaikkapa sähköteollisuuden innovaatioiden työpaikkaa, jonka tulos on laskenut. Johtoryhmä, joka koostuu usein oikean puolen osajista – diplomi-insinööreistä, ekonomista ja muista kovien arvojen asiantuntijoista – pitää hätäkouksen tilanteen korjaamiseksi. Tyypillinen lähestymistapa on katsoa strategioita, prosesseja ja ulkoisesti mitattavia asioita. Ne ovat tärkeitä, mutta vain puolet totuutta. Kuten liikkeenjohtamisen pioneeri Peter Drucker tiesi: kulttuuri syö strategioita aamupalaksi.

Tässä kokouksessa on viisasta ottaa asialistalle kaikkien näkökulmien vaikutusmahdollisuudet, eli myös vaikeammin nähtävät, tulkintaa ja merkitysten analyysia vaativat tekijät (vasemman puolen sisäinen, ”näkymätön” osa todellisuutta), ei vain mitattavat, systematisoitavat, prosessiluonteiset (oikean puo-

len ulkoinen, ”näkyvä” osa todellisuutta) asiat. Tässä voidaan käyttää insinööriajattelun apuna sisäisten tulkintojen specialis-
tia, kuten koulutettua psykologia, kulttuurintutkijaa tai kokoi-
naisvaltaisesti ymmärtävää yritysconsulttia. Alla olevan taulu-
kon pohjana olemme hyödyntäneet alan johtavan asiantuntijan,
tohtori Alan Watkinsin valistuneen johtajuuden mallia (2014).

| TULKITTAVAT ASIAT | MITATTAVAT ASIAT |
|---|--|
| <p>R1: Oma suorituskyky (MINÄ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Minun” itseni johtaminen • henkilökohtaisen tarkoituksen oivaltaminen • oman jaksamisen taso (puutteet ja voimavarat) • henkilökohtaisen energian laatu ja vaihtelu • oman ajattelun taso ja maailmankuva • oman fysiikan, ajattelun, tunteiden ja hengen vaikutus suorituskykyyn | <p>R2: Yrityksen taloudellinen tulos (SE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Se” lyhyen tähtäimen fokus • lyhyen tähtäimen tavoitteet (1 päivä – 3 kk – 1 v) • tuotteet, tarjoukset, palvelut • päivittäinen toiminta • kassavirran hallinta • rutiinotoimenpiteiden virtaviivaistaminen |
| <p>R3: Ihmisten johtaminen (ME)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Meidän” organisaatiomme • organisaation nykyisen ja uuden olemisen tavan näkeminen • tiimien toiminta ja yrityskulttuuri (avoin ja piilotettu) • tiimien johtamisen valmiudet ja taidot • vuorovaikutusdynamikka, luonne- tyypit, konfliktin käsittelyn proses- sit, palautteen antamisen rakenne, johtajuuden jakaminen, yhteiset pelisäännöt jne. | <p>R4: Yrityksen markkinajohta- juus (NE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Ne” pitkän tähtäimen päämäärät • yksi isoin tavoite • vision kirkastaminen • tarkoituksen näkeminen • strategiset vahvuudet • hallinnon tehostaminen |

Kuvio 7: Neljä näkökulmaa yrityksen tuloksen kehittämiseen

Watkins työryhmineen on testannut neljän näkökulman yritysjohtamisen mallia vuodesta 2010 yli 450 globaalin toimitusjohtajan kanssa. Tulokset ovat selkeitä. Modernit yritysjohtajat keskittävät valtaosan kaikesta ajatus- ja liike-energiastaan oikean yläkulman todellisuuteen: lyhyen tähtäimen mitattavaan maailmaan.

Tämä on ymmärrettävää, koska huipulla tuulee ja pesti on armoton. Tulos tai ulos on monen ammattijohtajan raaka todellisuus. Yritysjohtajan maailmassa seistään yllä olevan kuvion keskellä, katse kohti oikean puolen konkreettista todellisuutta. Selän taakse jää yhtä lailla todellinen, tulkittava, oman suorituskyvyn ja ihmisten johtamisen maailma. Tulosta haetaan usein sieltä, missä se on helppoiten havaittavissa: ulkoisista näkökulmista ja usein lyhyen tähtäimen tavoitteista.

Watkinsin mukaan yritystoiminnan tehokkuus ja taloudellinen tuloskunto – oikean yläkulman helposti havaittava totuus – riippuu kuitenkin kokonaisuuden näkemisestä. Se muodostuu *ihmisten johtamisesta* (vasen alakulma), *omasta suorituskyvystä* (vasen yläkulma) ja *pitkän tähtäimen visioiden*, hallintotapojen ja markkinajohtajuuden kehittämisen yhteydestä (oikea alakulma).

Ilman tämän yhteyden näkemistä yritys nojaa vain yhteen, lyhyen tähtäimen päivittäiseen suorittavaan tukijalkaan. Yrityksen toimintakyky on vakuutettu tällöin niin, että kolme neljännestä tilanteeseen vaikuttavasta inhimillisestä ja strategisesta tekijästä on poissa laskelmista. Tämänkaltainen vakuutus-toiminta ei kuulosta kovin vakuuttavalta.

Jos mielimme menestyä nykyajan monimutkaisessa, monimerkityksellisessä, epävarmassa ja epävakaassa VUCA-maailmassa, on kaikkien neljän näkökulman todellisuus tiedostettava. Jokainen organisaatiossa työskennellyt tietää, millaista on systemisten muutosten läpivieminen ilman kulttuurista

huomioonottamista, tulosten vaatiminen ilman yhteyttä suorituskyvyn kehittämiseen ja loputon dialogi ilman toimintaa. Modernin maailman työelämässä meiltä vaaditaan tämän hetken tulosten ohella oman suorituskyvyn tekijöiden – kehon, mielen, tunteiden, hengen – ymmärrystä, kommunikatio- ja vuorovaikutustaitoja sekä tulevaisuuden osaamisen kehittämistä.

Tuloskuntoa kehittävässä kokouksessa ryhmä jaetaan ihanteellisesti neljään osaan: R1-, R2-, R3- ja R4-ryhmiin. Jokaisen ryhmän päämääränä on miettiä yrityksen tuloksen heikentymiseen vaikuttaneita ja sen parantamista edistäviä asioita. Edetään kahdessa vaiheessa: ensin mietitään heikentymiseen vaikuttaneita syitä, ja sen jälkeen mietitään, miten sitä voitaisiin parantaa.

Ryhmät 1 ja 3 miettivät heikentyntä tulosta sisäisten näkökulmien ja *tulkittavien asioiden* näkökulmasta. Ryhmä 1 pohdii sitä, miten yrityksen johtamiseen liittyvä henkilökohtainen, yksilöllinen suorituskyky on mahdollisesti heikentynyt. Ryhmä 3 pohdii sitä, onko ihmisten johtamiselle (yhteishengelle, johdon esittämien visioiden omaksumiselle tai yrityksen kulttuurille) tapahtunut muutoksia. Pohditaan rauhassa, omassa seurassa tai asian osaavan fasilitaattorin johdolla, ja kirjataan ylös keskeiset päätelmät ja oppineet arvaukset näistä asioista, jotka avautuvat vain hermeneuttisen, toisin sanoen ymmärtämään pyrkivän prosessin avulla.

Ryhmät 2 ja 4 miettivät tuloksen heikkenemistä ulkoisten näkökulmien ja *mitattavien asioiden* avulla. Ryhmä 2 pohdii tämän hetken tuloksen näkökulmasta numeroita paperilla, miettii mitä on havaittavasti tehty eri tavalla (tai jätetty tekemättä), miten ja mitä asioita on itse asiassa mitattu (tai jätetty mittaamatta) ja miten päivittäinen toiminta on orga-

nisoitu. Ryhmä 4 pohtii markkinajohtajuuden näkökulmasta isoa visiota, tarkoitusta, systeemejä, prosesseja, toimintajärjestelmiä ja ulkoisen toimintaympäristön vaikutusta: mitä tökkii, takkuua tai vaikuttaa tulevaisuuden rakentamisessa.

Ihanteellisesti ajateltuna R1 koostuu innovaattoreista, itsensä tuntijoista ja luovista hulluista, R3 yhteishengen specialisteista, R2 pilkuntarkoista laadunvalvojista ja suoran toiminnan ihmisistä ja R4 lean-metodologian eksperteistä, visionäreistä ja systeemien ja strategioiden kehittäjistä. Kun nämä neljä ryhmää ensin kokoavat tuloksen huonontumiseen vaikuttaneita tekijöitä, esittävät ne yhteisessä keskustelussa ja siirtyvät sen jälkeen katsomaan omasta näkökulmastaan, miten yrityksen tulosta voitaisiin parantaa, saadaan huomattavasti kokonaisvaltaisempi ja, uskoaksemme, todellisuutta tarkemmin heijastava kuva niistä asioista, jotka toimintaan vaikuttavat.

Tämänkaltainen tietoinen näkökulman vaihtaminen ja sen jälkeinen yhteensovittaminen on integraalista ajattelua käytännössä. Ensimmäinen vaihe, analyysi, on hyödyllinen, mutta ilman toista vaihetta, synteesiä tai kaikkien näkökulmien uudelleenyhdistämistä, sen näkemistä, että ne ovat yhden jakamattoman todellisuuden osia, että todellisuus – oli kyse siten kuntoilusta tai tuloskunnan parantamisesta sähköalan yrityksessä – esittää itsensä jatkuvasti neljän näkökulman kautta, ilman tätä vaihetta kokonaisuuden näkemisen taito jää puolitiiehen. Tuo puolitie tarkoittaa käytännössä kykyä nähdä asia monelta eri kantilta ilman näitä kanteja ylittävää kykyä ottaa seuraava askel.

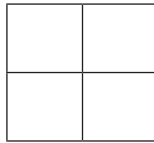
Integraalinen ajattelu on näin ollen hyvin käytännöllistä. Samalla tavalla kuin evoluutio itsessään etenee jatkuvasti kohti uusia muotoja, kulkee integraalinen ajattelu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa näkökulmat ovat *sulautuneet* toisiinsa, eikä niiden vaikutusta tilanteeseen kunnolla tunnisi-

teta. Toinen vaihe on näkökulmien *eriyttäminen* toisistaan niin, että tilanteeseen vaikuttavat tekijät näkyvät erillisinä. Kolmas vaihe on tilanteen näkeminen uudelleen, selkeämmin, eriytettävissä olevana mutta käytännössä yhtenä integraalisena, systemisenä *kokonaisuutena*. Tässä eriytettyjen näkökulmien väliin muodostuu ikään kuin huokoinen seinä, joka mahdollistaa koko pinta-alan tietoisien haltuunoton ja pääsyn eri näkökulmien tarjoamiin resursseihin. Otetaan jälleen kuvio avuksi.



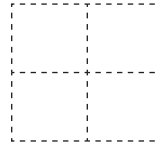
Vaihe 1:

Eriytymätön käsitys



Vaihe 2:

Eriytetty käsitys



Vaihe 3:

Integroitunut käsitys

Kuvio 8: Integraalisen ajattelun kehittyminen

Integraalisen ajattelutavan kehitys etenee siis kolmessa vaiheessa. Vaiheessa yksi emme kykene erottelemaan näkökulmia toisistaan. Olemme tavallaan oman luontaisen tulokulmamme vankeja, ja muut näkökulmat ovat meille kuolleita kulmia. Niistä ilmaantuvat asiat tulevat ikään kuin oman havaintokehämme ulkopuolelta, emmekä osaa varautua tai ennakoida niitä riittävästi.

Vaiheessa kaksi alamme tutustua integraaliseen ajatteluun ja ymmärrämme alustavasti ajatuksen neljästä näkökulmasta. Tutustumme jokaiseen käsitteellisesti, ja laajennamme havaintokenttäämme harjoituksen avulla. Kykenemme ottamaan huomioon eri puolilta tulevaa informaatiota aiempaa paremmin, ainakin älyllisellä tasolla. Emme muuta omaa luontaista perusnäkökulmaamme mihinkään, mutta osaamme tiedostaa, miten todellisuudessa on aina enemmän kuin se,

minkä oman luontaisen näkökulmamme kautta automaattisesti havaitsemme. Insinööristä ei tule tässä vaiheessa halailijaa eikä hullua visionääriä. Hänestä tulee parempi insinööri, joka sisällyttää aiempaa enemmän tekijöitä analyysiinsä.

Vaiheessa kolme olemme sisäistäneet neljän näkökulman analyysin niin syvällä tasolla, että jokainen tilanne vaikuttaa enemmän tai vähemmän tasavertaiselta näkökulmien suhteen. Tilanteeseen vaikuttavat tekijät on eriytetty, niiden vaikutusta on tarkasteltu, ja tämä informaatio on yhdistetty osaksi omaa perusnäkökulmaa ja sille kuuluvia viisauden työvälineitä. Huolimatta siitä, kuuluuko oma luontainen perusnäkökulma ryhmään 1, 2, 3 tai 4, alamme tässä eriyttämisen jälkeisessä yhdistämisen vaiheessa kokea tilanteet neliulotteisesti. Oma luontainen tulokulma ei häviä mihinkään, mutta sen rinnalle on noussut ikään kuin analyysin välineinä sitä tukemaan kolme muuta perspektiiviä. Näiden tukemina oma luontainen orientaatio voi olla entistä tehokkaammin sitä, mitä se on. Runoilija on neljä kertaa tehokkaampi runoilussaan, kun ottaa huomioon tuottavuuden, yhteisön ja ympäristön vaikutuksen omaan työhönsä; insinööri, joka kuuntelee tunteitaan, toisten mielipiteitä ja saattaa suunnitelmansa käytäntöä vastaavaan toimintaan, on superinsinööri. Oman tulokulman laajentaminen yksikulotteisesta neliulotteiseksi on integraalisen, neljän näkökulman analyysin tavoite.

Neljä luontaista näkökulmaa

Jokaisella meistä on luontainen *perusnäkökulma*. Se tarkoittaa niitä yhtä tai kahta huonetta, jossa luontaisimmin, ikään kuin myötäsyttyisesti olemme. Tuo huone määrää ja ohjaa huomioitamme siitä näkyvien asioiden pariin. Perusnäkökulma rajaa

myös aktiivisesti näkemästä muiden huoneiden kautta näkyvää todellisuutta.

Tämä luontainen näkökulma on perusta, josta voimme (1) oppia tuntemaan itsemme ja voimavaramme paremmin, (2) laajentaa näköalaamme ja toimia tehokkaammin ja (3) oppia ymmärtämään muita näkökulmia ja niiden ansioita. Tämä näköalojen laajentaminen ja muiden ymmärtäminen on avain näkökulma-ajattelun soveltamiseen niin esimies- ja johtamistyössä kuin missä tahansa arjen vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutilanteessakin.

Joanne Hunt ja Laura Divine, integraalisen coaching-koulun Integral Coaching Canadian perustajat, ovat tehneet hyvää työtä näkökulmien käyttämisessä typologisena työvälineenä. Alla olevassa kuvassa on hahmotelma heidän ajatuksestaan.

| Huone 1: VISIONÄÄRI (MINÄ) | Huone 2: TOIMIJA (SE) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • tunteet, emootiot, aistimukset • ajatukset, ideat, visiot • yksilöllinen ajattelu • luovuus, luova kaaos • uudet suunnat | <ul style="list-style-type: none"> • asiat, tekemiset, (lyhyen tähtäimen) tavoitteet • Mitä tehdään? Mitä saadaan aikaan? • to-do-listat; toteuttaminen • suoritukset, saavutukset • mitattavat tulokset |
| Huone 3: VUOROVAIKUTTAJA (ME) | Huone 4: SYSTEEMIKKO (NE) |
| <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö, yhteishenki • kulttuuri • me-henki; me-kieli • toimintatavat • kirjoittamattomat säännöt • puheympäristö, konteksti | <ul style="list-style-type: none"> • miten palaset sopivat yhteen? • kokonaiskuvan hahmottaminen • ”toiminnallinen yhteensopivuus” • prosessit, metodit, teoriat • systemit • insinöörimäinen ote |

KUVIO 9: Neljä näkökulmaa typologiana ja niiden keskeisiä huomion kohteita

Neljä näkökulmaa voidaan siis nähdä myös tyypologisena työvälineenä. Ne ovat silloin ikään kuin neljä huonetta, joista maailmaa nähdään, koetaan ja tulkitaan. Meistä jokainen – sinä, minä, puoliso, esimies, alaisesi – olemme tyypillisesti *ensisijaisesti* yhden tai kahden huoneen asukkaita. Totta kai me kykenemme kävelemään kaikissa huoneissa; joissain vain tuntemme olomme kotoisammaksi kuin muissa.

Huoneet jakautuvat kahden akselin mukaan. Pystysuora x-akseli kuvaa näkökulmien variaatiota sen mukaan, ote taanko asioihin *ensisijaisesti mikrotason yksilöllinen* vai *makrotason yhteisöllinen* kanta. Yläosat ovat yksilöllisiä ulottuvuuksia, alaosat yhteisöllisiä ulottuvuuksia. Vaakasuoja y-akseli kuvaa näkökulmia niiden *sisäisyyden* ja *ulkoisuuden* mukaan. Vasemmat näkökulmat ovat sisäisiä eli subjektiivisia, ja oikeanpuoliset ovat ulkoisia tai objektiivisia. Hienommin sanottuna nämä neljä huonetta varioivat sen mukaan, näkyykö niistä kollektiivinen vai individuaalinen maisema, ja onko tuo maisema nähty subjektiivisesti vai objektiivisesti.

Huoneet toimivat *motivaation*, *havaintojen* ja *tarkkaavaisuuden* suuntaajina. Ne määräävät paljolti sitä, minne, mistä ja mihin ihmisen kognitiivinen energia ja motivaatio vaistomaisesti suuntautuu. Se maisema, jonka olemme tottuneet näkemään tiettyyn suuntaan antavasta ikkunastamme, on meille tutuin, ja tutut asiat meitä vetävät puoleensa. **Visionääri** motivoituu asioiden sisäisen merkityksellisyyden kautta. **Toimija** motivoituu, kun on jotain, mitä tehdä. **Systeemikko** motivoituu, kun palaset asettuvat paikoilleen ja kaikki asiat otetaan huomioon. **Vuorovaikuttaja** motivoituu, kun on hyvä yhteishenki ja kaikki ihmiset otetaan huomioon.

Tämä on karkea yleistys eikä kerro kaikkea siitä, miten taitavasti me ihmiset navigoimme huoneista toisiin. Samaan aikaan se on, Wilberia lainaten, ”suuntaa-antava yleistys” siitä perus-

maisemasta, joka meille havaintojemme perustaksi tarjoutuu lähestulkoon huomaamattomalla tavalla. Se määrää pitkälti sitä, minkä pohjalta me saamme itsemme liikkeelle – vaikka (1) tuo näkökulma ei olisi tilanteessa järkevin, toimivin tai viisain mahdollinen, ja vaikka (2) emme olisi edes kovin taitavia oman perusnäkökulmamme parissa.

Näiden kahden asian ääreen lienee hyvä pysähtyä hetkeksi.

Sanotaan vaikka, että liiketoiminta on laskusuhdanteessa. Kassavajetta on. Asiakasvirta on tilapäisesti tyrehtynyt. Markkinointi on nollapisteessä, ja vanha virtaus ei enää kannu uuden notkelman yli. Tarvitaan monia taitoja: uusia ideoita, uusia suunnitelmia, uusia yhteyksiä, uusia tekoja.

Vastausta tilanteen ratkaisemiseen lähdetään useimmiten hakemaan itselle tutuimmasta huoneesta, oman perusnäkökulman pohjalta. Tämä ei tapahdu niinkään tiedostettuna toimintapiteenä, vaan paljolti tuon huoneen tarjoaman motivaation, merkityksellisyyden ja tuttuuden takia. Tämä taustalla oleva ja syvästi inhimillinen motivaatiolähde, luontainen näkökulma, on näkymätön inhimillinen kategoria – vähän kuin Kantin esittämät ajattelun kategoriat, joita emme pääse pakoon, tiedostimme niitä tai emme – joka pyrkii totunnaisesti rajaamaan huomiotamme. Oleellista on se, että vaikka oma veri vetäisi kohti sisäisen *innostuksen löytämistä* (huone 1) *ennen kuin ryhtytään toimintaan*, saattaisi tilanteessa olla viisainta tehdä nopea tehtävälista ja ryhtyä sitten raksimaan asioita pois listalta (huone 2). Se, mikä on meille luontevinta, ei aina ole tilanteen kannalta viisainta. Luontevuus ei myöskään tarkoita automaattisesti taitavuutta: voimme olla ensisijaisesti vuorovaikutuksen kautta motivoituvia (huone 3), mutta *konkreettiset vuorovaikutustaitomme* saattavat olla puutteelliset. Motivaation lähde ei automaattisesti tarkoita taitavuutta tuon lähteen jalostamisessa. Onneksi taitoja voi kehittää.

Luontaisen näkökulman käsite on oleellista myös

- itsensä johtamisen,
- toisten ihmisten johtamisen ja
- todellisuuden kohtaamisen kannalta.

Lyhyesti: **suhteessa itsensä johtamiseen** on hyvä tiedostaa, (1) mistä huoneesta itse maailmaa ensimmäisenä tarkastelee, (2) mitä tuo tarkastelu mahdollistaa ja (3) mitä mahdollisuuksia se rajaa tilanteen, tavoitteiden tai ylipäättään elämässään etenemisen ja elämänlaadun parantamisen ulkopuolelle. Tämä aihe on niin laaja ja niin syvä, että siitä voisi kirjoittaa kokonaan oman teoksensa.

Suhteessa toisten ihmisten johtamiseen on hyvä nähdä, että (1) oma ja toisen näkökulma muodostavat usein kaksi täysin erillistä ”kieltä”, että (2) nämä kielet usein puhuvat ristiin eivätkä ymmärrä toisiaan, ja että (3) toisten ihmisten kanssa tullaan paremmin toimeen, kun opetellaan heidän kieltään edes vähäsen. Siinä missä toimija hakee parisuhdekriisin iskiessä kirjastosta kasan aihetta käsitteleviä kirjoja ja ehdottaa, että molemmat lukevat ne, vuorovaikuttaja kaipaa keskustelua ja ehdottaa pariterapiaa. Hyvä keskittie kulkee jossain puolivälissä: yksi kirja riittää, ja ehkäpä alustava istunto auttaa alkuun terapian suhteen.

Todellisuuden kohtaamisessa on viisasta ymmärtää, että (1) todellisuus on tetraemergenttinen, neliulotteinen, samaan aikaan neljältä suunnalta ilmaantuva, eikä mikään suunnista ole ensisijainen, joten (2) oli oma suhde motivaatioon millainen tahansa, todellisuus ei välitä siitä, vaan heittää kapuloita rattaisiin myös jokaisesta unohdetusta huoneesta ja sabotoi hyvät etenemisyritykset, minkä johdosta (3) kannattaa katsoa asioita joka kantilta.

Jos tätä vaivaa ei nähdä, joudutaan vaikeuksiin.

Ajatellaan vaikka talouselämää ja sen moottoria, voitonta-voitteluun pyrkivää organisaatiota. Sen ymmärtämisen ja kehittämisen teorit voidaan jakaa neljään luokkaan edellä esitetyn kuvion mukaisesti. Organisaation toimintaan pyritään yleensä vaikuttamaan yksilö- tai yhteisötasolla – ja saamaan aikaan tämä vaikutus joko sisältä käsin, tietoisuuteen ja/tai kulttuuriin keskittymällä, tai ulkoa päin, toimintaa tai systeemejä tehostamalla.



KUVIO 10: Neljä näkökulmaa organisaatioiden kehittämisen teorioihin sovellettuna

Huoneen 1 (H1) näkökulma katsoo organisaatiota psykologisen ymmärryksen kautta: arvoja, motivaatioita ja yksilöitä. Huoneen 2 (H2) näkökulma katsoo käytöstä, mittauksia ja tuloksia. Huoneen 3 (H3) näkökulma katsoo yrityksen arvoja, kulttuuria, jaettua tarkoitusta ja yhteishenkeä. Huoneen 4

(H4) näkökulma katsoo organisaation rakennetta, prosesseja, työvälineitä ja niin edelleen. Ulkoiset näkökulmat – 2 ja 4 – ja sisäiset näkökulmat – 1 ja 3 – ovat yhden ja saman todellisuuden eri puolia, joista niin johtajat, HR-asiiantuntijat, konsultit ja valmentajat käyttävät useimmiten yhtä tai kahta omaa *suosikkinäkökulmaansa*. Kokonaisuuden näkemisen ensimmäinen haaste organisaatioissa ja niiden kehittämisessä on yrittää ottaa huomioon kaikki tulokseen ja voiton tekemiseen vaikuttavat tekijät, siis kaikki neljä näkökulmaa (*All Quadrants*).

Useimmissa organisaatioissa on valtava ylipaino ulkoisten näkökulmien suhteen. Parilliset huoneet – 2 ja 4 – saavat valtaosan huomiosta, sillä ne keskittyvät siihen, mikä on *helposti paikannettavissa*: paljalla silmillä nähtäviin tuloksiin ja niiden representaatioihin erilaisten käyrien, käppyröiden ja grafiikkojen muodossa. Tämä lähestymistapa perustuu mitattavuuteen, ennustettavuuteen ja hallittavuuteen, ja onkin tarpeellinen täsmälleen siihen saakka, mihin sen omat voimat kantavat. Se auttaa tekemään yritystoiminnasta enemmän sanan alkuperäisen merkityksen mukaista. Se auttaa muuttamaan alemman tason resursseja ylemmälle tasolle. Se auttaa viemään näkymättömät ideat näkyviksi ja tekemään visioista konkreettista todellisuutta. Se auttaa ottamaan idean ja toteutuksen välistä sen, mikä niiden väliin syntyy, kun kysyntä kohtaa tarjonnan: voiton ja taloudellisen lisäarvon, joka pitää rahan vaihdantana tunnetun pelin mukavasti liikkeessä.

Ja hyvä näin, ainakin siihen saakka, missä ulkoinen mitattavuus loppuu ja *sisäinen tulkinta* alkaa. Molemmille puolille on nimittäin omat sisäänpääsymetodinsa. Neljän näkökulman huoneita ja niihin johtavia ovia voidaan ajatella lukittuina, joiden avain on *oikealla puolella havainnointi ja vasemmalla puolella tulkinta*. Sisäisiin näkökulmiin ei päästä samalla havainnoinnilla ja mittauksella kuin ulkoihin puoliin; niihin päästään

vain ja ainoastaan erilaisen tulkinnan avulla. Ja aivan kuin on olemassa huonoja mittareita, on olemassa huonoa ja väärää tulkintaa.

Filosofi A.N. Whitehead puhui ”helpon paikannuksen harhasta”. Siihen syyllystytään, kun ajatellaan kaikkien asioiden olevan havaintoarvoltaan samanlaisia. Silloin ajatellaan niin tunteiden ja kokemusten kuin prosessien ja käytöksen olevan yhtä helposti tai samanlaisin metodein havaittavaa. Näin ei tietenkään ole. Etenkin tuotantolaitoksissa tavattavaa lean-prosessia ja sen onnistumista voidaan seurata erilaisin *objektiivisiin mittarein*, kun taas ihmisten suhtautumista tuon prosessin jalkauttamiseen niin työntekijä- kuin työnantajapuolelta voidaan seurata *subjektiivisin mittarein*. Molemmilla mittareilla on omat korrelaattinsa toisessa, mutta keskeistä on tämä: jos tahdot nähdä, miten asiat etenevät, katso; jos tahdot nähdä, miten ihmiset suhtautuvat, kysy. Katsominen on objektiivista – minä täällä katson tuota ulkoista kohdetta tuolla. Kysyminen on (inter-)subjektiivista – minä täällä katson sisääni (jos osaan), kerron, mitä näen tai tunnen (parhaan taitoni mukaan), ja me yhdessä yritämme muodostaa jaetun käsityksen (tulkinnan) siitä, mitä juuri sanoin näkemäni perusteella. Kuten jo lauserakenteesta huomaa, jälkimmäinen puuha on monisyisempää.

Voittoa tavoittelevien organisaatioiden johto koostuu usein ulkoisista asiaosaajista: insinööreistä, diplomi-insinööreistä, ekonomeista. Määritelmämme mukaan se tarkoittaa parillisten huoneiden erityisosaajia. Lyhyen tähtäimen tulokset (huone 2) ja pitkän tähtäimen prosessit, systeemit ja strategiat (huone 4) ovat objektiivisesti mitattavan taloudellisen voiton välttämättömiä ehtoja. Riittäviä ne ovat harvoin, koska useimmat organisaatiot koostuvat ihmisistä. Ja ihmisten pariin pääsemme vain silmälle näkymättömien asioiden, kuten tulkinnan, kulttuurin ja motivaation avulla. Nämä menetelmät eivät

aina ole asiaosaajien (insinöörien, diplomi-insinöörien, ekonomien, jne.) vahvinta osaamista, ja monissa organisaatioissa ne onkin ulkoistettu sisäisesti henkilöstöjohtajalle tai henkilöstöpäällikölle. Monesti myös nämä alan erikoisosaajiksi kaavailut avainhenkilöt ovat kädet täynnä tulipalojen sammuttamista, jolloin henkilöstöjohtaminen alkaa muistuttaa ruuhkavuosia viettävän lapsiperheen aikaa, jossa tuo resursseista kallein – inhimillinen kohtaaminen holonisessa kasvuympäristössä, oli tuo ympäristö sitten perhe, yritys tai perheyritys – muuttuu asioiden suorittamiseksi maailmassa, jossa huoneet 2 ja 4 ovat vallanneet kaiken pinta-alan.

Ja tästä on kyse: kaikkia näkökulmia tarvitaan, koska kaikki näkökulmat ovat todellisuuden neliulotteisen luonteen eri puolia. Unohda yksi, ja kärsi seuraukset – ennemmin tai myöhemmin. Se on vähän sama kuin luottaisi avioliitossa pelkkään rakkauteen (huone 1: tunteet, sisäinen maailma, oma kokemus). Kuten kaikki aviossa hieman pidempään olleet tietävät, rakkaus ei koskaan riitä. Kognitiivisen psykoterapian pioneeri Aaron T. Beck kirjoitti aiheesta aikanaan opuksenkin, *Love Is Never Enough* (1989). Tarvitaan myös yhteisten vuorovaikutuskaavojen dynaamista ymmärrystä (huone 3); tarvitaan tekoja (huone 2); tarvitaan yhteiselämän hallinnan systeemejä, toistuvien työtehtävien vuorottamista (huone 4) ja niin edelleen.

Parisuhteen hoitaminen ei eroa kovinkaan paljon yrityksen hoitamisesta. Molemmilla on mahdollisuus kukoistaa, jos niitä hoidetaan oikein. Hyvään hoitamiseen tarvitaan käsitystä kokonaisuudesta, ei vain sen yhdestä tai kahdesta osasta. Siihen tarvitaan kokonaisuuden näkemisen taitoa, jonka ensimmäinen tekijä näkökulmien eriyttämisen ja yhdistämisen kyky on.

Kehityksen vertikaalisuus

Tämän kirjan aiheena on ihminen, mikäli ”ihmisellä” tarkoitetaan yhtä lailla toimintaa kuin oliota – alati etenevää liikettä, joka pyrkii antamaan itselleen uuden muodon.

ROBERT KEGAN, *The Evolving Self* (1982)

Modernin maailman ymmärrysyrityksissä tehdään yleisimmin se virhe, että ajatellaan ihmisten ajattelevan samalla tavalla. Näin ei kuitenkaan ole. Ihmiset ajattelevat sen maailmanmuokkaus- ja merkityksenrakentamismekaniikan kautta, joka kuvaa heidän kehitystasoaan. Toisin sanottuna ihmisten välistä suhteita, terrorismia, populismia, oikeistolaisuutta, ääriislamia, vihreää liikettä, presidentti Donald Trumpia – sanalla sanoen mitä tahansa ideologiaa tai maailmankuvaa – on hedelmätöntä yrittää ymmärtää ilman kehityspsykologista lähtökoh-
taa. Jos näin tehdään, käsitetään väärin ihmismielen rakenne.

Ihmismieli kehittyy vaiheittain. Jokainen vaihe on kuin levähdyspaikka mielen alati etenevälle liikkeelle. Näistä levähdyspaikoista muodostuu myös tapa nähdä, jäsentää ja tulkita todellisuutta. Näitä tapoja voidaan kutsua maailmankuviksi. Mitä pidemmälle matka on vienyt, sen moniulotteisempi on maailmankuva. Mitä varhaisemmassa vaiheessa lepovaihe on lukittunut pysyväksi, sitä yksiulotteisempi maailmankuva on. Tästä maailmankuvien erivaiheisuudesta johtuen me ihmiset ajattelemme, arvotamme ja rakennamme merkityksiä hyvin erilaisilla tavoilla. Niin erilaisilla itse asiassa, että meillä on lukuisia keskenään ristiriitaisia (mutta kannattajiensa ainoina oikeina totuuksina pitämiä) oppeja ja ideologioita politiikassa, johtamisessa, moraalisisissa valinnoissa, liiketoiminnan organisoimisessa, parisuhteessa, sukupuolirooleissa, yhdistystoimin-

nan järjestämisessä – käytännöllisesti katsoen kaikessa inhimillisessä elämässä.

Mielen kehittymistä ja sen vaiheita voidaan myös verrata puunveistoon. Aluksi merkityksen rakentamisen työvälineet ovat melko yksinkertaisia. Ajattelu on kuin kirveellä veistettyä: oikea tai väärä, hyvä tai huono, musta tai valkoinen. Vähitellen ajattelun työvälineistä tulee moniulotteisempia ja hienovaraisempia, jolloin lopputuloskin on monisyisempi. Yhteistä kaikille kehitysvaiheille on niiden käyttämä materiaali ja sen työstäminen – eli todellisuus ja ajattelun muokkaaminen sitä vastaavaksi – mutta työstämisen välineet ovat eri vaiheissa erilaisia. Niiden avulla työstetyt maailmankuvat tai ”merkityksen rakentamisen lepovaiheet” ovat kyllä samaa puuta, mutta niiden rakenne on erilainen. Jos tätä kehityksen vertikaalisuutta ei oteta huomioon, kaikki yritykset saada selkoa modernin elämän moniäänisyydestä ovat lähtökohtaisesti epäonnistuneita. Sen vuoksi yritämme tässä osassa valottaa tarkemmin integraalisen ajattelun vertikaalista osaa: kehitystasoja, maailmankuvia ja niiden taustalla olevaa psykologiaa. Katsotaan aihetta jälleen kerrostalovertauksen avulla.

Mielen kehitysvaiherakenne eli todellisuuden näköalat

Jokaisesta kerroksesta katsottuna maailma näyttää hieman moniulotteisemmalta paikalta. Siinä missä näkökulmat – talon huoneet – ovat tasavertaisia todellisuuskäymänsä suhteen, eri kehitysvaiheet – talon kerrokset – tuottavat *asteittain syvenevää* eli *vertikaalista tietoa* meitä ympäröivästä maailmasta. Sen vuoksi ykköskerroksesta avautuva maisema on syvyyssuhteessa ohuempi kuin sitä seuraava kakkoskerroksen maisema, joka puolestaan on ohuempi kuin kolmoskerroksen maisema,

ja niin edelleen. Mäkihyppytornin huipulta näkyy enemmän metsää ja enemmän puita kuin hyppymontusta. Mitä korkeammalla ollaan, sitä enemmän näköalaa on käytössä.

Ken Wilberin mukaan jokaisessa kerroksessa on kolmiosainen dynamiikka: *tikkaat, kiipeäjä ja näkymä*.

Tikkaat ovat ne erilliset kerrokset, joista tietoisuutemme talo koostuu. Kiipeäjä on se persoonallisuusrakenne, yksilöllinen minuutemme, joka kerroksesta toiseen siirtyy. Näkymä on se maisema, joka kustakin kerroksesta yksilölliselle persoonallisuudellemme avautuu. Näiden yhteissummuna muodostuu kehityksen vertikaalinen psykodynamiikka.

Käytännöllinen esimerkki kerroksista ja maisemista tulee moraalin tutkimuksen kautta. Psykologi Lawrence Kohlberg (1990) teki urauurtavaa tutkimusta moraalisten käsitysten kehityksestä. Hänen mukaansa moraalit, eli yksi inhimillisen tajuntamme talon keskeisistä tukirakenteista – kehityslinjoista – kehittyvät samojen kerrosten kautta kuin muutkin ominaisuutemme. Nämä kerrokset ovat *esikonventionaalinen, konventionaalinen ja jälkikonventionaalinen*.

Konventiot ovat niitä kulttuurisesti jaettuun käsityksiä, jotka sitovat laumoja, heimoja ja muita ihmisryppäitä yhteen. Nämä käsitykset muodostavat ”me”-piirin, jonka sisällä on samansuuntaisia ajatuksia siitä, mikä on hyvää ja oikein. Konventionaalinen moraalikäsitelmä on siis sananmukaisesti yhteentulemista sopimusten merkeissä. Tämä vaatii jonkinmoista käsitystä siitä, mitä on yhteinen ”me”, ja ylipäätään käsitystä oman minän ja oman tahdon ylittävästä tahdosta, sopimuksesta, jolle omien tarpeiden hegemonia on ainakin tilapäisesti alisteinen.

Esikonventionaalinen moraalikäsitelmä välittää vähät moisesta. Sen mukaan on olemassa sääntöjä tuolla jossain, tavallisessa maailmassa, mutta ne eivät kosketa itseä. Oma minä ja sen tarpeet ovat maailman mitta. Sopimukset voidaan rikkoa, jos

niistä on etua itselle. Esikonventionaalisen moraalikäsitteen mukaan täpärässä tilanteessa minä määrään, ja jos se ei miellytä, aina voidaan mitellä.

Konventionaalinen moraalikäsitys perustuu, kuten jo sanottiinkin, sopimuksiin. Ne ovat rauhanomaisen rinnakkaiselon edellytyksiä. Sopimukset, säännöt ja käytöstavat ovat konventionaalisen moraalikäsitteen kivijalkaa. Ne mahdollistavat pysyvien rakenteiden, lakikirjojen ja säännöskokoelmien luomisen. Konventionaalinen moraalikäsitys tarkastaa auktoriteetilta – muftilta, lakimieheltä, johtoryhmältä – mitä voidaan tehdä ja mitä ei.

Jälkikonventionaalinen moraalikäsitys muodostaa omat päättelmänsä. Pinnalta katsottuna se muistuttaa jossain määrin esikonventionaalista moraalista, lähinnä siksi, että molemmat tekevät tavanomaisesta poikkeavia ratkaisuja. Molemmat ovat siis ei-konventionaalisia, mutta hyvin erilaisilla ja erilaisilla tavoilla. Jälkikonventionaalinen moraalikäsitys kykenee ottamaan säännöt, normit ja yhteiset auktoriteetit huomioon, mihin esikonventionaalinen ei vielä pysty. Erona on myös se, että näiden huomioonottamisten pohjalta kyetään tekemään perustellusti omia, perinteisistä ja auktorisoiduista valinnoista poikkeavia ratkaisuja. Jälkikonventionaalinen moraalikäsitys ei nojaa yksinomaan yhteisiin pelisääntöihin, vaan kykenee näkemään suuremaan kokonaisuuden, josta pelisäännöt syntyvät, ja rakentamaan uusia, tuota muuttuvaa ja evolutiivista kokonaisuutta tarkemmin vastaavia sääntöjä, vaikka ne eivät olisikaan (vielä) suosittuja, kannatettuja tai edes laillisia. Murha voi olla oikein, jos sen avulla pelastetaan kymmenien ihmisten henki, sanoo jälkikonventionaalinen moraalista. Murha voi olla oikein, koska minä haluan murhata kunniaani loukanneen ihmisen, sanoo esikonventionaalinen moraalista. Murha ei ole oikein, koska niin lukee laissa, sanoo konventionaalinen moraalista.

Kohlbergin moraalikäsitusten maskuliinisuutta kritisoinut psykologi Carol Gilligan tutki naisten moraalin kehitystä. Gilligan löysi samat keskeiset tasot – esikonventionaalisen, konventionaalisen ja jälkikonventionaalisen – mutta erilaisen äänen. Teoksessaan *In a Different Voice* (1982) hän kuvaa, millainen otus samoja tikkaita pitkin kiipeää kerroksesta toiseen. Lyhyesti sanottuna siinä missä maskuliininen moraalikäsitys painottaa sääntöjä ja normeja, painottaa feminiininen moraalikäsitys hoiavaa ja huolenpitoa. Tasolla yksi tuo hoiva ulottuu itseen, tasolla kaksi omaan lähipiiriin ja tasolla kolme entistä laajempaan olentojen piiriin. Maskuliinisessa moraalikäsitöksessä tasolla yksi säännöt eivät koske minua ja voin tehdä mitä lystään, tasolla kaksi sääntöjä noudatetaan ja piste, ja tasolla kolme säännöistä voidaan poiketa, jos se on perusteltua ja aiheuttaa kokonaisuuden kannalta enemmän hyvää kuin säännöissä pysyminen.

Näitä käsityksiä on tutkittu seuraavin tavoin. Ajatellaan miestä, jonka puoliso on kuolemassa vakavaan sairauteen. Miehellä ei ole rahaa lääkkeeseen, joten ainoa vaihtoehto olisi varastaa tuo lääke apteekista. Onko varkaus tässä tilanteessa oikein?

Tasolla yksi vastataan, että on, koska säännöillä ei ole väliä. Jos jotain tarvitsee, sen voi ottaa. Sääntöjen yleispätevyyttä ja niiden merkitystä yhteisön ylläpitäjänä ja moraalisen koodiston luojana ei nähdä, tai jos se nähdään, sitä ei pidetä kovinkaan tärkeänä.

Tasolla kaksi vastataan, että ei ole oikein varastaa lääkettä, koska varkaus on rikos. Sääntöjä on noudatettava, koska yhteiskunta murentuisi, jos kaikki saisivat milloin missäkin tilanteessa muuttaa sääntöjä. Jos tässä kohtaa varkaus hyväksytään, mihin raja vedetään? Rajan vetämisen vaikeuden sijaan tehdään selkeärajainen moraalikoodisto, jota noudatetaan tilanteessa kuin tilanteessa.

Tasolla kolme vastataan, että on oikein varastaa lääkettä, koska ihmishenki on arvokkaampi kuin raha. Tilannetta kyetään perustelemaan humanistiselta kannalta, talouden kannalta ja yksittäisen liiketoiminnan kannalta. Näiden näkökulmien yhteissummaksi nousee perusteltu kannanotto elämän puolesta ennen yleisiä lakeja.

Kun tätä moraalikäsitysten kehitystä on tutkittu, on havaittu, että emme milloinkaan ole vain yhdellä tasolla. Tasot ovat pikemminkin kuin hieman epäkuntoisia hissejä, jotka sahaavat kerrosten väliä mielialoista, olosuhteista, elämäntilanteista ja monesta muusta tekijästä johtuen. Keskimäärin 50 % vastauksista moraalisiin kysymyksiin tulee perustasoltamme, 25 % tulee yleimmästä kerroksesta ja 25 % alemmasta kerroksesta. Emme siis milloinkaan voi sanoa olevamme moraalisten käsitystemme suhteen pelkästään jollain tietyllä tasolla, vaan runoilija Bashoota lainaten alati matkalla.

Hyvää osviittaa tämä lyhyt johdatus moraalikäsitysten kehittymiseen silti antaa. Ja tästä käytännön sovelluksiin.

Me ihmiset kehitymme esikonventionaaliselta tasolta (säännöt eivät koske minua, koska minä teen mitä minä tahdon) konventionaaliselle tasolle (pidetäänpä kaikki kiinni samoista säännöistä) ja siitä jälkikonventionaaliselle tasolle (sääntöjä voidaan muokata tai ne voidaan hylätä, mikäli perustelut ovat tarpeeksi kattavat tai syvät). Toisinaan nämä vaiheet tunnetaankin nimellä *itsekeskeinen*, *ryhmäkeskeinen* ja *maailma-keskeinen*. Mikä mielenkiintoisinta, samat vaiheet tai tasot tuntuvat ilmaantuvan riippumatta siitä, mitä kehityslinjaa – eli talon tukirakennetta – tutkitaan. Oli kyseessä sitten moraalitaju, psykoseksuaalinen kypsyyden, kinesteettinen äly, kognitio tai henkinen äly, kehitys kulkee samojen vaiheiden kautta. Ja tämän kehityksen jakautumisen suhteen olemme kaikki samassa veneessä: taitomme jakautuvat aina epätasaisesti. Osa

kyvyistämme voi olla esikonventionaalisella tasolla (Henkinen: ”Jumala on valkopartainen mies taivaassa”), osa on konventionaalisella tasolla (Ammatillinen: ”Työni päämäärä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille”), osa on jälkikonventionaalisella tasolla (Kinesteettinen: ”Juokseminen ei ole minulle pelkkä suoritus, vaan tila, jossa unohdan itseni ja uppoudun täydellisesti läsnä olevaan hetkeen”).

Tärkeää on myös huomauttaa, että jokainen vaihe on merkittävä evoluution askel. Missään vaiheessa ei ole sinällään mitään pahaa, jokainen seuraava vaihe on vain astetta laajempi ja syvempi sen mahdollisuuksissa ottaa asioita ja todellisuutta huomioon. Jokaisen seuraavan vaiheen ansiot ylitetään sitä seuraavassa vaiheessa, johon ne – terveen kehityksen tapauksessa – myös sisältyvät. Kulku etenee siis näin:

1. Jokainen vaihe tuo uusia kykyjä.
2. Nämä kyvyt sisältyvät seuraavaan vaiheeseen.
3. Seuraava vaihe ylittää sitä edeltävän vaiheen rajoitteet.

Ajattele vaikka puhumaan oppivaa lasta. Ensimmäisessä vaiheessa hän oppii sanoja. Seuraavassa vaiheessa nuo sanat sisältyvät lauseisiin, jotka ylittävät pelkät sanat. Uusi evoluution kehitysvaihe tuo siis esiin emergenttejä ominaisuuksia: sellaisia todellisuuden rakennuspalasia, joita ei aiemmin ollut. Samoja ominaisuuksia voi ilmaantua vaikkapa henkisissä tai emotionaalisissa kriisitilanteissa, joissa emergenttejä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi syventynyt empatiakyky, läsnäolon laadullinen muutos tai kyky esittää kysymyksiä uudella tavalla siitä, mitä on elämässä aidosti tärkeää.

Samaan tapaan nämä kehitysvaiheet ja niiden kulku näkyy ihmisen tavanomaisessa psykologisessa kasvussa. Yleinen kulku noudattaa samaa kaavaa. Minäkeskeinen vaihe alkaa

syntyä suurena edistysaskeleena varhaislapsuuden eriytymätömyydestä, kun lapselle alkaa kehittyä itsenäinen, äidistä ja muista ihmisistä erillinen tahto. Se edellyttää vähitellen yhtenäistyvää, hetkestä toiseen säilyvää minuutta: käsitystä itsestä muista erillisinä yksilöinä, jolla on omat halut ja haluttomuudet ja jonka symboliksi nousee oma nimi (jota sitten tuossa iässä toisellaankin puolin ja toisin niin, että identiteetin henkilöityminen tähän yhteen tietoisuuteen on varmasti kaikille selvä ja kyseenalaistamaton asia).

Tämä on hyvä, koska ilman vakaata ja hetkestä toiseen säilyvää omaa identiteettiä ihminen kärsii patologiasta, joka tunnetaan rajatilan tai epävakaan persoonallisuuden nimellä. Epävakaan persoonallisuuden tilassa mieli turvautuu puolustuskeinoon, joka on aihetta tutkineen psykologi George Vaillant (1993) mukaan defenssimekanismien (eli mielen sinällään hyvää tarkoittavien ja melko nerokkaiden itsesuojelu- ja itse-säätelyjärjestelmien) kirjon epäterveimmässä päässä. Tätä puolustuskeinoa sanotaan lohkomiseksi tai halkomiseksi (*splitting*), ja se johtaa maailman jakamiseen hyviin ja pahoihin ihmisiin. Näin käy siksi, että epävakaa persoonallisuus ei kykene sisällyttämään ihmiskuvaansa – liittyi se sitten häneen itseensä tai toisiin – paradoksaalisia aspekteja, kuten samanaikaisia negatiivisia ja positiivisia käsityksiä ihmisestä. Tämä on kuluttavaa kaikkien kannalta: lähimmäiset jaetaan hyviin ja pahoihin samaan aikaan, kun oman persoonallisuuden negatiiviset puolet nähdään ylikorostuneina. Lohkominen tapahtuu kuitenkin osittain sen vuoksi, että mieli ei ole kyennyt varhaisessa kehityksensä vaiheessa täyttämään keskeistä kehitystehtäväänsä kokonaan: muodostamaan itsenäistä, erillistä, tunnetasolla omaa minuutta. (Kernberg 1975; Wilber 2009; Vater 2015)

Kun tästä vaiheesta mennään eteenpäin, alkaa persoonallisuuden yksittäinen samastuminen tuohon vaivalle ja kiukulla

saavutettuun kultakimpaleeseen, omaan itseän ja sitä kannattelevaan tahtoon, hellittää. Alkaa evoluutiolle ominainen tarve huomata ja samastua kohti isompaa kokonaisuutta. Tätä uutta vaihetta sanotaan ryhmäkeskeiseksi tai etnosentriseksi vaiheeksi. Tässä kohtaa lapsi alkaa kiinnostua leikkimisestä muiden kanssa, ja vähitellen noita leikkejä alkavat jäsentää säännöt. Nuo säännöt ovat ensimmäinen vaihe – ”sinä olisit isä, ja minä olisin äiti” – ryhmään kuulumiseen samastumisessa. Siitä vähitellen säännöt ja yhteenkuuluminen alkavat näytellä entistä suurempaa roolia. Kuulutaan ystäväporukkaan, kuulutaan perheeseen, kuulutaan kouluun, kuulutaan tiettyyn kaupunginosaan tai valtioon.

Tämä vaihe on hyvä, koska ilman oman itsen ulkopuolelle ulottuvaa identiteettiä ihminen ei ole ainoastaan saari, vaan jatkuvassa sodassa muiden saarien kanssa. Ihminen olisi ihmiselle yksinäinen susi, jos tätä vaihetta ei pääsisi syntymään. Egosentrisen olennon lojaalius kohdistuu saavutettuun etuun – omaa erilliseen minuuteen. Etnosentrisen olennon lojaalius ulottuu laajemmalle: omaan ryhmään. Samaan aikaan on kuitenkin hyvä muistaa yksi evolutiivisen maailmankaikkeuden sääntö: mitä enemmän vaiheita, sitä enemmän voi mennä pieleen. Itsekeskeinen ihminen voi tuhota ja puolustaa lähinnä vain itseään (ellei satu tulemaan valituksi Amerikan Yhdysvaltojen presidentiksi), mutta ryhmäkeskinen ihminen voi tuhota ja puolustaa omaa ryhmäänsä muita ryhmiä vastaan. Tässä vaiheessa keskeisenä ansiona on identiteetin laajeneminen itsestä ryhmään (”Olen valmis kuolemaan maani puolesta”, ”Olen valmis uhraamaan hikeä, verta ja kyyneliä jääkiekkjoukkueeni voittamisen puolesta”), ja keskeisenä uhkana on ryhmien taistelu toisia ryhmiä vastaan. Häiriöt tämän vaiheen psykologiassa syntyemisessä näkyvät patologiana, joka tunnetaan sosio-patian hieman vanhahtavalla nimellä. Nimitys on kuitenkin

osuva, sillä siinä kyse on nimenomaan yhteiskuntaan sopeutumattomuudesta ja paluusta omaan itseen, omaan napaan ja omaan identiteettiin. Osa tämän vaiheen häiriöistä – kuten syrjäytyminen tuottavasta yhteiskuntaelämästä – on luonteeltaan myös enemmän sosiologisia kuin psykologisia.

Etnosentrisestä identiteetistä on mahdollista kasvaa eteenpäin. Kaikki eivät kuitenkaan sitä tee, kuka mistäkin syystä. Monessa tilanteessa on kyse puhtaasta sattumasta ja kehitystä edistävien ihmiskontaktien puutteesta, osassa tapauksista kyse on asuinpaikasta ja sen rakenteellisista rajoitteista ja osassa kyse on oman luonteen ominaisuuksista ja kasvua kohti suuntautuneen vaiston estymisestä. Uskomme nimittäin, että jokaisella ihmisellä on evolutiivinen vaisto kohti kasvua. Tämä vaisto voi estyä tai sitä voidaan estää, mikä ei kuitenkaan vääjäämättä johda niinkään patologiaan kuin kehityksen pysähtymiseen. On puita, jotka kasvavat korkeiksi, ja on puita, jotka kasvupaikkansa ominaisuuksien ja muiden seikkojen vuoksi jäävät matalammiksi.

Joka tapauksessa ryhmäkeskeisen identiteetin edut alkavat jossain vaiheessa jäädä uuden näköalan varjoon. Ryhmäkeskeisyydessä havaintojen rajat ovat yhtä kuin oman ryhmän rajat, ja niiden ulkopuolella on toisia ryhmiä, jotka havaitsevat asioita eri tavalla. Tämä dissonanssi oman ryhmän havaintokehän ja muiden ryhmien havaintokehien välillä alkaa jossain vaiheessa kaihertaa kehittyvää, evolutiivista ihmismieltä. Miten voi olla niin, että ”me” olemme enemmän oikeassa kuin ”nuo” tai ”ne”? Olisiko mahdollista – olisiko se todellakin edes etäisesti mahdollista? – että jossain rinnakkaistodellisuudessa ”ne” ja ”me” voisimmekin mahtua johonkin suurempaan kokonaisuuteen... johonkin, jonka nimi, paremman sanan puutteessa, on ”kaikki me”, tai sujuvammin ”me kaikki”?

Tämänkaltaisen ajatusjuoksun siivittämänä mieli kehittyi, jos kehittyäkseen on, seuraavaan vaiheeseen eli maailmaakeskeiseen

havaintokykyyn. Nyt identiteetin keskiössä ei enää ole ainoastaan minä eikä ainoastaan me, vaan nyt siellä ovat *me kaikki*. Tuo vaihe voi ulottaa ajattelunsa piiriin kaikki kaupungit, kaikki maakunnat, kaikki osavaltiot, kaikki kansakunnat tai valtiot ja tuntevat olennot. Ajattelun ja huomiokyvyn laajentuminen oman kansakunnan tai sisäryhmän eduista kohti kaikkien kansakuntien etua on aidosti liikuttava, merkittävä ja merkillinen edistysaskel. Se, että minä täällä, jonka juuret ovat hyvin isolationistisessa ja eristäytyneessä psyykkisessä yksikössä, omassa minuudessa, voi ulottaa identiteettinsä kattamaan ei ainoastaan oman viiteryhmän vaan kaikkien ryhmien olentoja, on hämmentävä askel ihmissivilisaation nimellä tunnetussa kosmisessa koeasetelmassa. Tämän ihmeellisen tasoharppauksen myötä ajatus Euroopan Unionista tai muista kansakuntien yhteenliittymistä saa lähestulkoon pyhyiden sädekehän ympärilleen, käyristä kurkuista ja muista metsän puista viis.

Maailmakeskeinen vaihe on siis – karkeasti kolmeen osaan jaetun – kehityksen kolmas vaihe. Siihen kuuluu kyky ottaa huomioon vähemmistöjen oikeuksia, kyky nähdä asioiden vaikutuksia ryhmien välillä, kyky nähdä ryhmäedun yli ja ulottaa tuo etuajattelu moniin erilaisiin ryhmiin. Maailmakeskeisyys ilmaantuu moraalitajussa haluna olla laittamatta rajoja kiinni; se ilmaantuu kognitiossa kykynä havaita asioita, jotka poikkeavat omista mielipiteistä, ja kykynä arvioida niitä enemmän tai vähemmän objektiivisesti – siis aidon tieteellisenä ajatteluna; ja se ilmaantuu henkisessä älykkyudessa taitona nähdä minulla olevan oma uskomukseni ja sinulla omasi, ja kykynä antaa molempien elää rauhallista rinnakkaiseloa toisen terrorisoinnin sijaan.

Ja tästä alamme vähitellen nähdä kuvan maailmasta, jonka tasoajattelu tarjoaa:

- Ensimmäisessä vaiheessa kyse on yksittäisen ihmisen tahdosta.
- Toisessa vaiheessa kyse on yksittäisen ryhmän tahdosta.
- Kolmannessa vaiheessa tahto ulottuu kattamaan kaikkien ryhmien tahdot.

Kyse on evoluutiosta, jolle ei ainakaan vielä ole tullut pääte-pistettä, joten kolmas tasokaan ei ole vastaus kaikkeen. Sillä on jokaisen muun vaiheen tapaan omat patologiansa, joista keskeinen on Ken Wilberin *näkökulmattomaksi hulluudeksi* nimitämä ongelma. Lyhyesti kyse on siitä, että ottamalla huomioon moniulotteisen ja kompleksisen tilanteen, vaikkapa pakolaisvirtojen tai henkilöstöhallinnon ongelmien kaikki näkökulmat, ei tilanne välttämättä ratkea. Se auttaa kyllä ottamaan huomioon eri ryhmien intressit, mutta ratkaisua tuo huomiointi ei automaattisesti synnytä.

Jos tahdotaan ottaa karkeita vertauskuvia, voidaan ajatella näin: ensimmäisessä kerroksessa asuu autoritaarinen hallitsija, joka kahmii valtaa itselleen. Toisessa kerroksessa, toisessa vaiheessa, asuu hallitsija, joka laittaa oman kansansa edun muiden kansojen edun edelle. Ja kolmannessa kerroksessa asuu moninäkökulmaisia diskuteeraajia, jotka diskuteeraavat kohte-liaasti, kaikki huomioon ottaen, ilman selkeitä päätöksiä. Jokai-sella kerroksella on omat ansionsa ja rajoitteensa:

| Kerros | Ansiot | Rajoitteet |
|--------|-------------------------|---|
| 1 | Vahva, itsenäinen tahto | Häikäilemättömyys ja omaneduntavoittelu |
| 2 | Ryhmäkeskeinen moraal | Ryhmäkuri ja ryhmäajattelu |
| 3 | Moninäkökulmaisuus | Päätöksenteon vaikeus ja arvostelmien puute |

Kuvio 11: Eri kerrosten ansioita ja rajoitteita

Kolmannen kerroksen rajoitteesta sen verran, että on ymmärrettävää, että arvostelmien puute tulee tässä vaiheessa kiveksi kasvun kaskessa. Jos nimittäin uusi maailmankeskeneinen ja kaikkien ryhmien näkemykset huomioonottava kykyämme nähdä todellisuutta on kehittynyt näin pitkälle, käy aluksi väistämättä niin, että kyky erotella jyvät näkökulmien akanoista ei vielä ole vahvoilla. Itse asiassa se tarkoittaisi yhden näkökulman suostimista toisen edelle. *Ja se, miten se tehdään, tulee mahdolliseksi vasta seuraavassa, integraalisessa ajattelun kehityksen vaiheessa.* Kyky tehdä arvostelmia ilman sortamista tai yksiuotteista päätöksentekoa moniuotteisessa tilanteessa on integraalisen ajattelumallin mahdollistama evolutiivinen emergentti, siis verrattain uusi taito ihmislajin älyllisessä historiassa, ja sen esittelyn pariin seuraavaksi siirrymme.

Integraalinen tasoajattelu maailman ymmärtämisessä

Integraalisessa ajattelussa kyse on vapaudesta. Siinä on kyse vapaudesta ottaa eri näkökulmia, sukeltaa ikään kuin niin alas kuin tarvitaan, tahdotaan tai halutaan, ja toisaalta nousta niin

ylös kuin kykyä, osaamista ja (t)armoaa riittää. Integraalisessa ajattelussa olemme kognitiivisesti vapaita valitsemaan tilanteen vaatimuksiin parhaiten vastaavan tavan ajatella sen sijaan, että ajattelisimme oman suosikkimaailmankuvamme pohjalta. Siinä on yksinkertaisesti kyse vapaana lentävästä ajattelusta, jonka rajoituksena eivät ole ensimmäisen kolmen kerroksen tapaan identiteetin samastuminen itseän, ryhmään tai kaikkiin ryhmiin, vaan identiteetin samastuminen tietoisuuteen itseensä, joka kattaa kaikki identiteetit, kaikki persoonallisuustyyppit, kaikki kerrokset, kaikki näkökulmat ja kaikki elementit, joista se koostuu.

Näin ilmaistuna integraalinen ajattelu voi kuulostaa yliaistilliselta ominaisuudelta, joka on lähempänä henkistä valaistusta – *satoria, samahdia, fani fi allahia* – kuin aikuisen ihmisen ajatteluprosessia. Siitä ei ole kyse. Integraalinen tapa ajatella on mahdollista omaksua ymmärtämällä lähtökohtaisesti muutama keskeinen seikka:

1. Todellisuus on redusoimaton, ts. se ei ole selitettävissä pois viittaamalla yhteen huoneeseen tai yhteen kerrokseen.
2. Todellisuus on, pikemminkin, kaikkien kerrosten ja kaikkien huoneiden (kehitysvaiheiden ja näkökulmien) kasauma.
3. Todellisuus on evolutiivinen, jolloin kaikki nykyisin avautuneet kehitysvaiheet ja näkökulmat todellisuuteen edustavat vain sen aktuaalista, eivät potentiaalista tilaa.

Yksinkertaisesti sanottuna asiat eivät ole niin yksinkertaisia kuin miltä ne näyttävät, koska meitä on moneksi. Niinpä maailmaa on hyvä katsoa monelta eri kantilta ja monesta eri tasosta.

Integraalinen ajattelu on luonteeltaan suopeaa. Se hyväksyy, toisin kuin ensimmäiset kolme kerrosta, kaikki sitä edeltävät kerrokset. Aikaisemmat kehitysvaiheet ovat, ymmärrettävästi, toinen toistensa kimpussa. Ensimmäisen kerroksen egosentrisen maailmankuva kokee tulevaisuuden uhatuksi toisen kerroksen ryhmäkeskeisyyden taholta (”Minua eivät säännöt, roolit ja normit koske!”), toisen kerroksen etnosentrisuus kokee niinkään uhkaa sitä seuraavalta tasolta (”Vapaus koskee minun ryhmääni, ei *tuota* porukkaa”), kolmannen kerroksen maailmankeskeinen moraalikäsitelmä laittaa vääjäämättä kyseenalaiseksi yhden ryhmän, yhden kansan, yhden totuuden hegemonian ja alistaa sen monien ryhmien, kansojen ja totuuksien sinfonialle. Etnosentrisestä kerroksesta katsottuna tässä ei ole mitään sinfoniaa, vain silkkaa kakofoniaa. Tämä ero on merkittävä, jos tahdotaan ymmärtää integraalisen ajattelun keinoin ihmisenä olemista, maailmaa ja näiden muutoksia.

Ajatellaan vaikkapa terrorismia. Keski-verto terroristi – muslimi, kristitty, buddhalainen, ekoterroristi – uskoo oman mytologiansa olevan ainoa oikea tarina. Hän on valmis räjäyttämään pois maailmankartalta kaikki muut tarinat, jotka uhkaavat hänen valitun kansansa narratiivia. Oli tarina sitten vanhakantaisen islamilainen, äärikristillinen, äärioikeistolainen, ääri-vasemmistolainen, ekofasistinen tai ihan vain perinteisesti fasistinen, kyse on yhden oikean totuuden ja siihen kuuluvien ryhmän pelastumisesta, muista viis. Terrorismia sinällään on vaikea – ellei mahdoton – voittaa, koska se on tämän luonnollisen kehitysvaiheen – etnosentrisen, ryhmäkeskeisen – sisäänrakennettu patologia. Sitä voidaan hillitä, mutta sitä ei voida poistaa, sillä niin kauan kuin ihmiset kehittyvät näiden vaiheiden läpi (eli aina), asioita voi mennä ja menee pieleen. Kyse ei ole niinkään vaiheesta itsestään, siinä ei ole mitään vikaa tai väärää, kyse on tuon vaiheen mahdollisimman terveestä

ilmentymästä. Vaikka jalkapallofanius ja terrorismi edustavat samanlaista me vastaan muut -asetelmaa, etnosentrisyyden eli ryhmäkeskeisyyden perusparadigmaa, ensimmäinen on terve ilmenemismuoto – huliganismi pois lukien – kun taas jälkimmäinen on patologinen, epäterve ja sairas ilmenemismuoto.

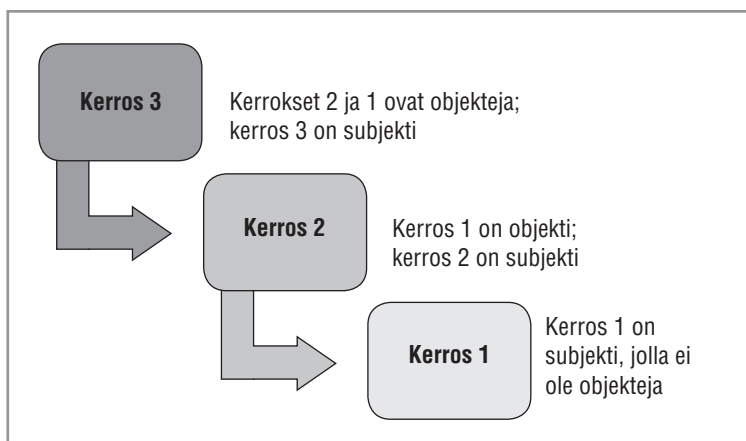
Kehitys on subjektin muuttumista objektiksi

Näitä aiheita – ihmistä merkitystä rakentavana olentona ja kehitystasoja, joiden kautta ajattelu kypsyy – on urauurtavalla tavalla tutkinut Harvardin yliopiston psykologian ja aikuiskasvatuksen professori Robert Kegan. Vuonna 1982 ilmestyneessä kirjassaan *The Evolving Self – Problem and Process in Human Development* hän esitteli viisivaiheisen mallinsa tavoista, joilla me ihmiset rakennamme merkitystä. Maailma ei, sanoo Kegan, ole todellakaan meille annettu, vaan *tietoisuutemme rakenteet rajaa- vat ja rakentavat niitä ilmiöitä, joita tietoisuudessamme ilmenee.* Tämä maailman rajaamisen, rakentamisen ja avaamisen prosessi etenee viidessä toisiaan seuraavassa vaiheessa. Osa meistä kohooa toisesta kolmanteen kerrokseen ja jää sinne, osa jatkaa matkaansa neljänteen ja osa aina viidenteen kerrokseen saakka.

Kegan kutsuu jokaista vaihetta tai kerrosta evolutiivisen aselevon nimellä. Sillä hän tarkoittaa kehittyvän, evolutiivisen minuuden eli itsen jatkuvaa pyrintöä ylittää itsensä mutta sisällyttää tuo ylitetty vaihe uuteen, tulevaan vaiheeseen, joka toimii ikään kuin hengähdyspaikkana, aselepona, tälle jatkuvalle tietoisuuden evoluutiolle... joka sitten hetken kuluttua jatkaa sisällä ja ylitä -taisteluaan eteenpäin, jos on jatkaakseen. Useimmat meistä nimittäin ovat elämän uuvuttamia, jolloin aselepo kuulostaa aivan hyvältä vaihtoehdolta, kiitos vain.

Keganin mukaan kerroksesta toiseen kasvaminen heijastaa niin sanottua subjektista objektiksi -kaavaa: *tämän hetken subjektista tulee seuraavan hetken subjektin objekti*. Tällöin se, minkä läpi nyt näemme (kerros 1, oma subjektiivisuutemme) tuleekin seuraavassa kasvuvaiheessa ulkoapäin nähtäväksi (kerros 2 kykenee näkemään alempana olevan kerroksen 1 ihan vain ikkunasta kurkkaamalla, kerroksesta 1 tulee siis sille objekti).

Kuvallisesti:



KUVIO 12: Subjektista objektiksi -teoria, eli miten ylempi taso kykenee havainnoimaan edeltävät tasot, mutta ei vielä itseään

Objekti on jotain, mikä kyetään havaitsemaan. Subjekti on se, joka havainnoi. Kehityksen tunnusmerkki on kyky havaita entistä enemmän. Mitä suuremman osan omaa itseämme ja minuuttamme kykenemme havaitsemaan, sitä korkeammalle kerroksissa olemme nousseet. Näin on teoriassa, todellisuudessa tilanne on moniulotteisempi. Koska talomme koostuu monenlaisista tukirakenteista – kehityslinjoista – jää osa niistä vääjäämättä ensimmäiseen kerrokseen, osa toiseen, osa kolmanteen, ja niin edelleen.

Näin tietoisuuden kehityksen dynamiikka kuitenkin suunnilleen etenee. Nykyisestä subjektista tulee vähitellen tulevan subjektin objekti. Se, mitä nyt pidämme tärkeänä, ja se maisema, joka meille nyt avautuu, voikin hetken kuluttua – oli kyse sitten vuosista tai vuosikymmenistä – muuttua vähemmän tärkeäksi ja toisennäköiseksi. Esimerkkejä tästä on vaikkapa lapsi, joka pitää kilttinä olemista tärkeänä, kunnes murrosiässä alkaa nähdä rooleja vastaan kapinoimisen, niistä irtautumisen ja oman todellisen itseytensä etsimisen tärkeämpänä, ja asuntosijoittaja, joka riittävän pitkään talouselämässä pyörittäen alkaa ihmetellä, mitä kulman takana on, ja löytää vähitellen moniarvoisemman, syvemmän ja humanistisemman katsantokannan maailmaan. Molemmissa tapauksissa tuon uuden maailman osana on sitä edeltänyt maailma. Nyt se on kuitenkin vain osa kokonaisuuden sijaan. Asuntosijoittaja pitää edelleen rahaa, voittoa ja bisnestä tärkeänä, mutta ei kaikkein tärkeimpänä, murrosikäinen pitää edelleen sääntöjä ja normeja tärkeinä, mutta ei oikeastaan niin kauhean tärkeinä. Tärkeämpää on mennä eteenpäin siihen suuntaan, missä aselepo lakkaa ja elämän kauhea pauhu kuuluu aiempaa kovempaan, kiehtovampana ja vapaampana.

Kehityksen aselevot (ja asemasodat)

Keganin kehitysmallissa jokainen vaihe on kuin kerrostalon kerros, joka kykenee näkemään kaikki sitä edeltävät vaiheet mutta vain aavistamaan sitä seuraavat vaiheet. Vaihteita on viisi tai kuusi, laskutavasta riippuen.

KEGANIN SUBJEKTISTA OBJEKTIKSI -TEORIA JA KOLME MUUTA KEHITYSTASOMALLIA

| KEGANIN VAIHE | SUBJEKTI | OBJEKTI | PIAGET (kognitio) | MASLOW (tarpeet) | KOHLBERG (moraali) |
|--------------------------|---|---|--|-----------------------------------|---|
| 0 – Inkorporatiivinen | Refleksit (aistit, liike) | – | Sensorimotorinen | Fyysinen selviytyminen | – |
| 1 – Impulsiivinen | Impulssit, havainnot | Refleksit (aistit, liike) | Esioperationaalinen | Fyysinen tyytyväisyys | Tottelevaisuus rangaistuksen pelossa |
| 2 – Imperiaalinen | Tarpeet, kiinnostukset, halut | Impulssit, havainnot | Konkreettisten operaatioiden vaihe | Turvallisuus | Instrumentaalinen / sääntö-orientaatio |
| 3 – Interpersoonallinen | Vuorovaikutus, yhteisöllisyys | Tarpeet, kiinnostukset, halut | Formaalien operaatioiden vaihe (varhainen) | Rakkaus, hellyys, yhteenkuuluvuus | Vuorovaikutteinen yhdessä sopiminen |
| 4 – Institutionaalinen | Itsenäisyys, identiteetti, psyykkinen hallintakyky, ideologia | Vuorovaikutus, yhteisöllisyys | Formaalien operaatioiden vaihe (kypsä) | Arvostus ja itsetunto | Sosiaalinen / yhteiskunnallinen orientaatio |
| 5 – Interindividuaalinen | Yksilöiden välisyys, itsenäisten minuuksien keskinäinen rinnakkaiselo | Itsenäisyys, identiteetti, psyykkinen hallintakyky, ideologia | Jälkiformaalinen? Dialektinen? | Itsensä toteuttaminen | Periaatteellinen orientaatio |

KUVIO 13: Robert Keganin subjektista objektiksi -malli ja sen suhde eri kehitysvaiheteorioihin (Kegan 1982, s. 86–87)

Jokaista yllä olevaa vaihetta nolasta viiteen voidaan ajatella kerroksena, ja eri tutkijoiden teorit voidaan nähdä näitä vaihteita yhdistävinä talon tukirakenteina. Kuten aiemmin puhut-

tiin, talo tarvitsee toimiakseen erilaisia asioita: seiniä, eristeitä, putkistoja ja niin edelleen. Kuvion oikealla puolella olevat moraali, tarpeet ja kognitio ovat siis erilaisia ihmisyyden tukirakenteita: taitoja, jotka kypsyvät samojen vaiheiden kautta kuin Keganin tutkimat merkityksen rakentamisen välineet.

Inkorporatiivinen vaihe kuvaa ihmistä aivan varhaisimpina syntymän jälkeisinä hetkinä, jolloin refleksit, aistit ja liike ovat havainnon välineitä; kognitiivinen orientaatio on sensorimotorinen (Piaget) eli aistien ja liikkeen kautta tietoisuuteen ilmaantuva; tarpeena on selviytyä fyysisesti (Maslow); ja moraalikäsitystä ei vielä ole ilmaantunut, ellei omaa selviytymistä sellaiseksi lasketa. *Impulsiivinen vaihe* kuvaa ihmistä ensimmäisten kuukausien aikana, jolloin impulssit ja havainnot alkavat ilmaantua tietoisuuteen pelkkien refleksien ja yksinomaisen biologiaan-sidonnaisuuden jäädessä taakse – siis objektiksi. Kognitio on tässä vaiheessa esioperationaalinen, siis kykenemätön tekemään asioista toiminnallisia kuvauksia oman mielen sisällä. Perustarpeena on fyysinen tyytyväisyys – ravinto, uni, kuiva vaippa – ja moraalinen orientaatio perustuu rangaistuksen välttämiseen.

Imperiaalisessa vaiheessa ihmisestä alkaa sukeutua pikku keisari tai keisarinna. Hän hallitsee ympäristöään suvereenin keinoin, tai ainakin pyrkii hallitsemaan sitä, koska subjektiksi tietoisuuteen nousevat omat tarpeet, kiinnostukset ja halut: tuo asia tuolla, *minä haluan sen*. Impulssit ja havainnot jäävät taka-alalle, tietoisuuden mahdolliseksi objektiksi, kun pinnalla subjektina, havaitsemisen välineenä, jyllää imperiaalinen tietoisuus innoissaan mahdollisuudesta ottaa omaksi ja valloittaa omiin käsiin ja oman minuuden vaikutuspiiriin erilaisia asioita. Kognitiivisesti ollaan konkreettisten operaatioiden vaiheessa. Perustarpeena on turvallisuus, ja moraalista toimintaa ohjaa rangaistuksen välttäminen.

Interpersoonallinen vaihe vie tietoisuuden alueelle, jossa havainnon välineenä ovat vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Omat tarpeet ja halut kyetään havaitsemaan etäämmältä, ja näin ollen niitä kyetään säätelemään. Tämä onkin kaiken psykologisen kasvun pohja: mitä voidaan havaita, sitä voidaan muokata. Ja vastaavasti mitä ei voida havaita, siihen ei voida vaikuttaa. Mieli astuu formaalien operaatioiden varhaisvaiheeseen, jossa kyetään tekemään loogisia päätelmiä ja ajattelemaan abstrakteja käsitteitä. Tarpeiksi nousevat rakkaus ja yhteenkuuluvaisuus, ja moraalista orientaatiota säätelee yhdessä asioista ja pelisäännöistä sopiminen.

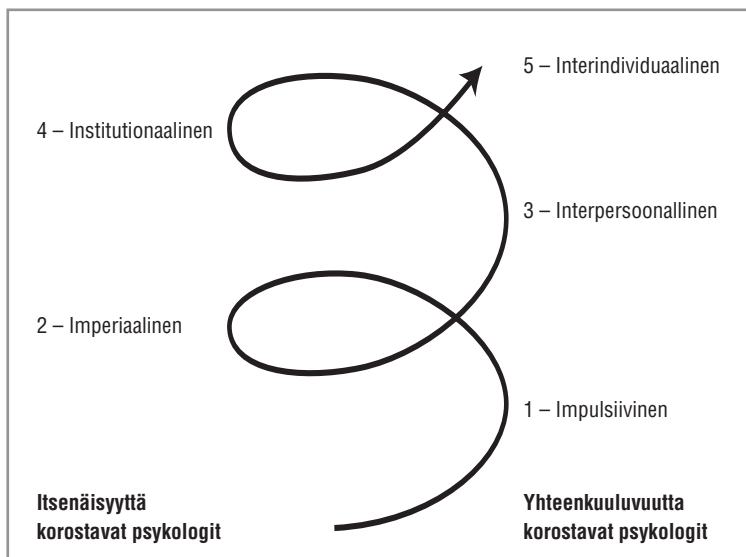
Institutionaalinen vaihe alkaa etäännyttää mieltä yhteisöllisyyden eksklusiivisesta otteesta ja tuo subjektiksi itsenäisyyden, oman elämänsä sankariuden, psyykkisen hallinnoimisen ja ideologiat. Ollaan kypsässä formaalien operaatioiden vaiheessa, jossa monimutkaisiakin käsitteitä kyetään käyttämään tietoisuuden sisältöinä, oli kyse sitten lojaalisuudesta, kunnian tai oikeudenmukaisuudesta. Tarpeina ovat arvostus ja itsetunto, ja moraalista käsitystä ohjaa yhteiskunnallinen orientaatio ja käsitys yhteiskuntasopimuksesta.

Interindividuaalinen vaihe nostaa subjektiksi aikuisten ihmisten välisen yhteistoiminnan tavalla, joka ei täysin selity kovinkaan monen kehityspsykologisen vaiheteorian avulla. Syynä on yksinkertaisesti se, että verrattain harva aikuinen ihminen kasvaa tähän vaiheeseen saakka. Monet meistä, niin elämän kuin elämäntilanteidenkin verottamina, jäämme aselepojemme vangiksi ja tyydymme vaiheeseen, joka ei ehkä selitä niin paljon tai yhtä hyvin kuin sitä seuraava vaihe, mutta antaa joka tapauksessa riittävän hyvän maailmanselityksen ja saa meidät asettumaan aloillemme. Tätä vaihetta voidaan kutsua jälkiformaaliksi kognitioksi – Piaget esimerkiksi ei erikseen maininnut tätä vaihetta omassa kehitysteoriassaan, vaan jätti tutkimuk-

sensa formaalien operaatioiden vaiheeseen – jonka perustarpeena on itsensä toteuttaminen ja moraalisenä orientaationa periaatteellisuus.

Jokaista näistä vaiheista voidaan siis pitää alati etenevän evoluution aselepona tai levähdyspaikkana*. Kerrostalon rakentajat huilaavat ennen kuin – ja jos – lähtevät rakentamaan seuraavaa kerrosta. Jokainen vaihe on Keganin mukaan väliaikainen ratkaisu elämänmittaiseen jännitteeseen kahden ääripään välillä. Haluamme olla osa suurempaa kokonaisuutta (kuulua yhteen) ja olla erillisiä (yksilöllisyyden etsintä). Jokainen kerros antaa oman ratkaisunsa tähän jännitteeseen. Toisiaan seuraavat vaiheet ratkaisevat tuon jännitteen spiraalinomaisella tavalla. Siirrymme yhteensulautuneesta impulsiivisesta kehityskerroksesta imperiaalisen vaiheen itsერიitaisuuteen, sen täydellisestä autonomiasta yhteenkuuluvuuden sävyttämään intersosiaaliseen vaiheeseen ja siitä jälleen kohti itsenäisempää olemassaoloa institutionaalisessa vaiheessa, josta voimme edetä interindividuaalisen vaiheen uudenlaista avoimuutta. Kehityskerroksesta toiseen näyttää siis suunnilleen seuraavalta:

* Niistä käsin käytävää taistelua maailmankuvien välillä – yritystä ymmärtää todellisuutta tavoilla, jotka eivät aukene kuin kehittyvässä eteenpäin uuteen kerrokseen – voidaan kutsua kehittyvän mielen *asemasodiksi*: turhauttaviksi ja periaatteessa turhiksi yrityksiä ratkaista ongelmia horisontaalisesti tilanteissa, joissa vain vertikaalinen kasvu tarjoaa ratkaisuja. Hyvän esimerkin tästä tarjoaa filosofeja vuosisatojen ajan vaivannut mieli–ruumis-ongelma. Katso aiheesta esim. Wilberin *Integral Psychology* (Wilber 2000a), sivut 174–187.



KUVIO 14: Kehityksen levähdyspaikkojen spiraalimainen luonne (mukailtu teoksesta Kegan 1982)

Modernin elämän vaatimukset

Myöhemmässä teoksessaan *In Over Our Heads – Mental Demands of Modern Life* (1994) Robert Kegan käsittelee modernin elämän henkisiä vaatimuksia vanhemmuuden, työn ja parisuhteen kannalta. Hänen mukaansa elämä menee monelta meistä yli hilseen ja ongelmia syntyy, koska *meillä ei tietoisuuden kannalta ole niitä rakenteellisia valmiuksia*, joita monet kompleksiset ja kokonaisvaltaisesti resurssijamme vaativat tilanteet, kuten parisuhde, vanhemmuus ja itsensä tai muiden johtaminen edellyttävät.

Nämä rakenteelliset valmiudet etenevät vaiheittain, ja näiden vaiheiden logiikka ja järjestys on monelta osin tuttua yllä

esitetystä kehityksen kuvauksesta. Tässä teoksessa vaiheita kuvataan kuitenkin hieman eri nimillä: niistä puhutaan tietoisuuden viitenä järjestyksenä. Se tahtoo sanoa sitä, että ihmisen tietoisuus voi *järjestäytyä* viidellä erilaisella tavalla, joista jokainen kietoutuu erilaisen toimintalogiikan ja merkityksen rakentamisen periaatteiden ympärille. Nämä vaiheet seuraavat toisiaan, eli vaiheesta 1 siirrytään vaiheeseen 2, josta siirrytään vaiheeseen 3. Vaiheita *ei voi hypätä yli*. Toisin sanoen kukaan ei siirry tietoisuuden vaiheesta 3 vaiheeseen 5 ilman vaihetta 4. Yksinkertaista? Periaatteessa.

Psykologinen kasvu on, Keganin termein määriteltynä, *luonteeltaan tiedostamatonta kokemuksen organisoimisen periaatteiden kehitystä vaiheittain kompleksisempiin muotoihin*. Jokaisen vaiheen periaatteet ovat siis vähitellen edeltäjäänsä kehittyneempiä ja moniulotteisempia. Jokaiseen näistä vaiheista (talon kerrokset) liittyy kolme keskeistä kehityksen linjaa (talon tukirakenteet), nimittäin

1. kognitiivinen,
2. interpersoonallinen ja
3. intrapersoonallinen.

Jokaisessa kehitysvaiheessa on siis kolme keskeistä ulottuvuutta, joiden ympärillä – ja joiden määrittämänä – kehitys tapahtuu. Kognitiivista linjaa pitkin kulkee kykymme nähdä asioita eri näkökulmista, interpersoonallista linjaa pitkin kulkee kykymme olla toisten ihmisten kanssa, intrapersoonallista linjaa pitkin kulkee kykymme pohtia ja ymmärtää omaa itseämme, tunteitamme ja elämäämme. Jokaisessa kehitysvaiheessa on niin ikään tiettyjä kykyjä, joita tuossa vaiheessa *voidaan tehdä* ja joita *ei voida tehdä*.

| TALON KERROS eli psykologisen kehityksen vaihe: | NÄKYMÄ IKKUNASTA eli kokemuksen organisoimisen periaate: | MINUUS eli käsitys itsestä tässä vaiheessa: | POSITIIVINEN KYKY eli mihin kykenee: |
|---|--|---|---|
| 1 (2–6 v.) | Välitön havainto | | 1. objektien pysyvyys omasta havainnosta riippumatta; 2. tiedostaa että toiset ihmiset ovat itsestä erillisiä; 3. tunnistaa sisäisen aistimuksen ja ulkoisen stimulaation eron |
| 2 (6–murrosikä) | Pysyvät kategoriat | Instrumentaalinen mieli | 1. Syy-seuraussuhteen ymmärtäminen; oman näkökulman muodostaminen; 2. toisen tilanteen ymmärtäminen; sopimusten, suunnitelmien ja strategioiden teko; 3. tunnistaa itsen pysyviä ominaisuuksia ulkoisten määreiden kautta ("Myöhästyjä", "Nopea juoksija" jne.) |
| 3 (murrosiässä alkava) | Kategorioiden välinen | Sosiaalinen mieli | 1. Abstrakti ajattelu; hypoteesit ja päätelmät; 2. omien tarpeiden ylittävien yhteisten tunteiden ja sopimusten tiedostaminen; 3. toisen näkökulman empaattinen sisäistäminen |
| 4 (aikuisuus) | Systeeminen | Itsensä rakentava tai luova mieli | 1. abstraktioiden välinen yleistäminen eli systeemijattelu; 2. omien periaatteiden, arvojen ja ideologioiden luominen; 3. suhteet ovat elämän osa, eivät sen lähde |
| 5 (40–) | Systeemien välinen | Itsensä ylittävä mieli | 1. näkee itsensä, toisten ja systeemien kokonaisuutensa tuolla puolen olevan ihmisten ja systeemien välisen maailman; 2. ymmärtää itsenä muiden välisen samankaltaisuuden ja yhteisriippuvaisuuden; 3. syvä läheisyys, hoiva ja yhteenkuuluvuus |

KUVIO 15: Todellisuuden organisoimisen periaatteiden vaiheita ja ominaisuuksia (mukailtu teoksista Kegan 1982 ja Kegan 1994, etenkin s. 30–31)

| NEGATIIVINEN KYKY eli mihin ei kykene: | TUKI-RAKENTEET eli keskeiset kehityslinjat ovat kaikissa vaiheissa: |
|--|---|
| 1. erottamaan omaa havaintoa objektin aktuaalisista ominaisuuksista; syy-seuraussuhde; 2. tunnistamaan muilla ihmisillä olevan omia tarkoituksiperiään itsestä riippumatta; toisen ihmisen näkökulman ottaminen; 3. erottamaan omia impulsseja omasta itsestä; on siis impulssien ohjaama | a) kognitiivinen b) sosiaalinen c) emotionaalinen |
| 1. abstrakti päättely; yleistyksset; oman ja toisen näkökulman samanaikainen huomioon ottaminen; 2. erottamaan omia tarpeita muiden tarpeista; 3. tunnistamaan itsen ominaisuuksia psykologisten määreiden kautta ("Alhainen itsetuntoni", "Äitini huolestuminen vaikuttaa tavalla X vanhemmuuteeni" jne.) | |
| 1. Systemaattinen muuttujien testaaminen; 2. suhteiden välisten suhteiden ymmärtäminen; 3. itsen erottaminen ihmissuhteesta ja itse oman sisäisen elämänsä tekijänä | |
| <i>Tason 5 kyvyt</i> | |
| <i>Tasoa 5 seuraavien tasojen kyvyt</i> | |

Kokemuksen organisoimisen periaatteiden ja nykyajan kulttuurin vaatiman mielen kompleksisuuden tason välisestä kuiltusta löytyy avain moneen nykyajan ongelmaan. Nykypäivän vaatimusten keskellä elävä ihminen on tilanteessa, joka vaatii häneltä monessa mielessä kohtuuttoman paljon. Meidän pitäisi olla huippuosaajia ainakin vanhemmuuden, parisuhteen, johtamisen, esimiestyön ja asiantuntijuuden saralla. Ongelman toisella puolella ovat ne vaatimukset, joihin nykyajan monimutkainen luonne meiltä odottaa täydellisiä vastauksia, ja toisella puolella on oma kapasiteettimme vastata niihin.

Vanhemmuus, työ ja parisuhde vaativat meiltä Keganin mukaan neljännen tason kykyjä. Niitä on lopulta melko harvalla aikuisella. Sellaistenkin tutkimusten mukaan, joissa kohteena on ollut verrattain edistyneitä aikuisia, 59 prosenttia ei ole kypsynyt neljännelle tasolle. *Jos meiltä vaaditaan neljännen tason ymmärrystä* niin kognitiivisella, sosiaalisella kuin affektiivisellakin tasolla – siis järjen, tapojen ja tunteiden suhteen – *mutta liki 60 % meistä ei tuolla tasolla ole*, on ymmärrettävää, että ongelmat tuntuvat ylitepääsemättömiltä ja moni jättää leikin kesken. Avioerot pienten lasten vanhemmilla tai työpäivän yllättävä vaihtaminen tulevat tämän mallin myötä paljon helpommin ymmärrettäviksi. Meiltä vaaditaan enemmän kuin meillä on, ja se on oppikirjamainen stressin määritelmä.

Armo on tässä: ketään ei varsinaisesti voi syyttää, eikä kenenkään tule syyttää itseään, jos nykyajassa tuntuu siltä kuin henkinen hilse ropisisi olkapäille. Meiltä vaaditaan paljon, meiltä vaaditaan kohtuuttomia, meiltä vaaditaan liikaa.

Ja samaan aikaan meidän pitää ainakin yrittää vastata noihin vaatimuksiin. Se tarkoittaa psykologisen työvälineistön ja kokemuksen organisoimisen periaatteiden kehittämistä todellisuutta paremmin vastaavaksi. Se ei tarkoita ihmisen tekemistä koneistoon paremmin sopivaksi palaseksi, vaan koko koneis-

ton muuttamista tulevaisuuden organisaatioksi, jossa mieli, tunteet ja henki ovat tasapainossa talouden ja osakkeenomistajien odotusten kanssa. Se tarkoittaa sisäistä kasvutyötä oman itsen suhteen. Se tarkoittaa subjektin muuttumista objektiksi. Se tarkoittaa todellisuuden näkemistä entistä laajemman näkymän ja korkeamman kerroksen sekä moniulotteisemman ikkunarivistön kautta. Se tarkoittaa tasapainoista kasvua ihmisenä, eri kehityslinjat ja tukirakenteet huomioon ottaen – ainakin kognitiivista, sosiaalista ja emotionaalista kykyä tiedostaa eri näkökulmia, toisten tarpeita ja omia tunteita. Se tarkoittaa pyrkimystä eteenpäin, vaikka – ja juuri silloin kun – todellisuus tuntuu menevän hilseen yli. Se tarkoittaa yritystä organisoida kokemusta eri tavalla, kehittyneemmällä tavalla, humanimmalla tavalla, systeemisemmällä tavalla, systeemien välisellä ja integraalisella tavalla; pyrkimystä hämmennyksen hetkellä edetä pois ahtaammasta ja kohti laajempaa kognitiivista, empaattista ja itsetuntemuksellista näköalaa: pyrkimystä ottaa entistä laajemman tuntevien olentojen joukon näkökulmat, tunteet ja itsenäisyyden huomioon päätöksenteossa, valinnoissa ja todellisuuden ymmärtämisessä.

Koska tämä on, aivan ymmärrettävästi, sangen suuri haaste ja vaikea pyrkimys, kaikki eivät ota sitä omakseen. Moni taantuu taaksepäin tai kaivautuu psykologisen kasvunsa asemasodassa entistä syvemmälle poteroonsa etenkin silloin, kun on vaikeaa. Ja juuri nyt, 2000-luvun ensimmäisillä vuosikymmenillä, on ollut yllättävän vaikeaa.

Modernin elämän kauhut

Keittiössäni jääkaapin ja mikron väliin jäävällä seinäkaistaleella on kortteja ystäviltä ja sukulaisilta. Kortit on lähetetty eri puolilta maailmaa: New Yorkista, Nizzasta, Lontoosta ja Tanskan itäisimmästä kolkasta, Christiansøst (hienon näköinen paikka muuten). Yhteistä näille kaukaisille ja vähemmän kaukaisille matkakohteille on kaukokaipuuta herättävien korttien ohella se, että monessa niistä on tapahtunut iso, lukuisia ihmishenkä vaatinut terrori-isku viimeisten vuosien aikana. New Yorkin iskuista on aikaa enemmän, Lontoossa iskuja on ollut useampia, Nizzan isku oli yksittäinen ja hirveä.

Kun oikeistopuolueen ehdokas Marine Le Pen esiintyi Marseillessa kannattajilleen Ranskan presidentinvaalikampanjassa 2017, hänen puheessaan toistui neljä sanaa ylitse muiden: *rajat, turvallisuus, isänmaallisuus ja ääri-islam*. Uuden vuosituhannen alun toiveikkuuden tilalle on tullut postmilleeniaalinen ahdistus, jota leimaa ääriliikkeiden nousu, talouskriisit ja kärjistyneet, oikeistopopulismin sävyttämät mielipiteet. Jonkinlaisena kruununa tälle kohtalonomaiselta vaikuttavalle maailmannäyttämön mullistukselle on Yhdysvaltain 45. presidentiksi astunut kiinteistömoguli ja tv-tähti Donald John Trump. Samaan aikaan vanhalla mantereella eurooppalaisen varovaista status quota järkyttivät poliitikot ja poliittiset linjaukset, joiden ajatukset vielä hetki sitten olisivat hyvinkin voineet vaikuttaa täysin sopimattomilta tai ainakin yleisesti paheksuttavilta marginaaliliikkeiltä parlamentaarisen demokratian äärilaidoilla. Suomessa, Puolassa, Unkarissa, Itävallassa, Hollannissa, Saksassa, Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Espanjassa, Ruotsissa ja Tanskassa on jokaisessa nähty voimakas ja laajaa kannatusta saanut kärjistynyt oikeistolainen tai äärioikeistolainen liike, joka ei ole näkynyt ainoastaan poliitti-

sena aktivoitumisena vaan myös mielenosoituksina, marsseina ja suorana toimintana.

Tämä kehitys on hämmäntävää. Eihän sen näin kuulunut mennä! Kehityksen kehittyessä ja ihmiskunnan edetessä meillä piti olla uuden vuosituhannen vaihtuessa lentolautoja, lentoautoja ja lentopakkauksia. Meillä piti olla eurooppalaista yhteistyötä EU:sta irtautumisen sijaan. Meillä piti olla humaani arvojen leviämistä ääriajattelun sijaan. Meillä piti olla sitä ja tätä, mutta ei ainakaan *tätä*.

Mutta tätä meillä nyt kuitenkin on.

Jos nykytilannetta tarkastellaan edellä mainitun valossa – kehitystasojen, mielen rakenteiden ja todellisuuden organisoinnin välineiden kautta – niin terrorismin, nationalismin ja populististen liikkeidenkin nousu alkaa näyttäytyä ymmärrettävänä ilmiönä. Näitä kaikkia voidaan pitää ilmentyminä tietoisuuden työvälineiden kalahtelusta entistä kompleksisempia kiviä vastaan; kiviä, jotka eivät siirry paikoiltaan niillä ajattelutaidoilla, joiden avulla yritämme ymmärtää maailmaa, ja jotka tavallaan yritetään sitten turhautuneena *räjäyttää pois paikoiltaan*. Minun nykyinen maailmankuvani, nykyinen tietoisuuden tasoni, nykyinen merkityksen rakentamisen mekanismini kohtaa maailman, jota se ei ymmärrä. Tämä on kaiken positiivisen kehityksen lähtökohta. Tässä kohtaa on kaksi vaihtoehtoa: Voi joko mukautua eli mennä kohti *adaptiivista muutosta*, jossa minus pyrkii laajentumaan niin, että uusi ja hämmäntävä ilmiö muuttaa havaitsijaa sisältä käsin. Sitä kohti mennään ikään kuin varovaisesti avosylin, valmiina antamaan sen muuttaa omia merkityksen rakentamisen työvälineitä viisaampaan suuntaan, eli todellisuutta vastaavammaksi. Toinen vaihtoehto on *tekninen muutos*, jossa uusi taso tai ilmiö pyritään ottamaan haltuun ilman sisäistä muutosta havaitsijassa. Tässä laitetaan kädet rinnalle ristiin, pysytään itse samana kuin aina ennen-

kin (tai ainakin nykyisessä, entisen kehityksen tuloksena syntyneessä vaiheessa), ja odotetaan maailman muuttuvan. Jos ei muuten, niin sitten räjäytellään vähän.

Suurin osa terrorismista voidaan määritellä näin: modernissa maailmassa ei ole tilaa minun etnosentriselle jumalaleni, niinpä moderni maailma pitää räjäyttää pois tieltä. Tämä on ollut yhtä lailla totta aborttiklinikoita ja -lääkäreitä vastaan suuntautuneissa kristillisten fundamentalistien iskuissa kuin Pariisin Bataclaniin kohdistuneessa konekivääriammuskelussa. Valtaosaa terroristeista kyrsii modernin maailman vaatimukset niin paljon – heidän ajattelunsa ei yllä lähellekään nykyaikaisen elämän vaatimuksia – että ylisuuri dissonanssi 2000-luvun elämän vaatiman monimutkaisuuden hallinnan ja heidän kirveellä veistetyyn moraalikäsitteensä välillä johtaa, pinnallisen ja kirveellä veistetyyn uskontotulkinnan motivoimana*, äärimmäisen epäinhimillisiin iskuihin. Tämä on suuri tragedia, jota ei voida valitettavasti maailmasta poistaa, koska ihmisen kehitykseen kuuluu etnosentrinen, me-keskeinen, fundamentalistinen kehitysvaihe. Tuo vaihe itsessään ei tuota noita patologisia, häiriintyneitä muotoja, vaan tuon vaiheen henkiset epämuodostumat ja epäterveet ilmentymät kaikkien neljän näkökulman vaikuttamina (sosiaalinen, kulttuurinen, biologinen, psykologinen konteksti) ovat tragedioiden syynä. Terrorismin syytä voidaan poistaa, mutta sen taustalla olevaa maailmankuvarakennetta ei.

* Kaikkia uskonnollisia fanaatikkoja yhdistää kautta linjan – oli kyse sitten kristillisestä, islamilaisesta, hindulaisesta, buddhalaisesta, wiccalaisesta tai uusateistisesta fundamentalismista – hyvin pinnallinen ja *eksoteerinen* eli ulkokohtainen tulkinta uskonnollisista opetuksista ja todellisuudesta, joihin ne viittaavat. Tämä olisi erillisen kirjan aihe. Kehotamme aiheesta kiinnostunutta lukijaa kääntymään teoksen lopussa olevien lukusuositusten pariin.

Kehitysvaiheet ja värikoodit

Tietoisuuden kehitysvaiheita ovat tutkineet niin konventionaaliset psykologit, kuten Sigmund Freud, Jean Piaget (1970), Jean Gebser (1986), Clare Graves ja hänen työtään Spiral Dynamics -nimellä jatkaneet Chris Cowan ja Don Beck (1996), sekä vähemmän konventionaaliset, itää ja länttä yhdistäneet tutkijat, kuten Sri Aurobindo Ghose (Dalal 2000) ja Ken Wilber (Combs 2009). Moni tutkijoista on keskittynyt johonkin yhteen kehityslinjaan, kuten moraalinkehitykseen (aiemmin mainitut Kohlberg ja Gilligan), uskoon (James Fowler), mystiseen kokeemukseen (Evelyn Underhill), minä-identiteettiin (Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter), maailmankuviin (Gebser), arvomaailmaan (Graves/Spiral Dynamics) tai kognitiiviseen kehitykseen (Piaget, Kurt Fischer, Michael Basseches ja monet muut). Teoksessaan *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy* (2000a) Wilber vertailee 20 sivun verran eri kehitystutkijoiden karttoja. Kaikissa niissä on samankaltaisia vaiheita. Tätä kehityksen vaihteellaisuutta ja siitä muodostuvaa kokonaisuutta integraalisessa teoriassa kutsutaan ”korkeudeksi” (*altitude*) tai yksinkertaisemmin tietoisuuden tasoiksi.

Wilberin integraalinen kehitysteoria antaa eri kerroksille värikoodit, Spiral Dynamicsia seuraten. Voidaan siis puhua henkilön tai organisaation olevan ”oranssilla” kerroksella, ”punertavalla” kerroksella tai ”vihreällä” kerroksella! Ja niin hauskalta kuin tuo koodisto saattaa aluksi näyttääkin, se itse asiassa antaa melko tarkan ja kehityopsykologian tutkimuksia vastaavan kuvan siitä, miltä kokemuksen organisoimisen periaatteiden kehitystasolta me maailmaa ja todellisuutta järjestämme.

Koska aiemmin olemme esitelleet erilaisia kehitystasomalleja ymmärryksen saamiseksi siitä, mitä ”kehitys” ihmisen tie-

toisuudessa tarkoittaa ja miten se etenee, yksinkertaistetaan jatkossa nämä mallit ja otetaan käyttöön integraalisen teorian tasomalli, eli nuo värikoodit*. Yksinkertaistetaan mallia vielä niin, että jätetään esittelystä pois ne kehityksen kerrokset, joilla on hyvin vähän tai ei ollenkaan relevanssia aikuisen ihmisen (työ-)elämän kannalta – siis aivan varhaisimmat ja aivan viimeisimmät kehityksen vaiheet. Keskeisimmät kerrokset ovat siis:

| INTEGRAALI-MALLI | SPIRAL DYNAMICS | KEGAN (tietoisuus) | GEBSER (maailmankuvat) | GRAVES (arvot) |
|------------------|-----------------|--------------------|------------------------|----------------|
| Teal | Keltainen | 5 | Integraalinen | Systeeminen |
| Vihreä | Vihreä | 4.5 | Pluralistinen | Relativistinen |
| Oranssi | Oranssi | 4 | Rationaalinen | Moniulotteinen |
| Meripihka | Sininen | 3 | Myyttinen | Absolutistinen |
| Punainen | Punainen | 2 | Maaginen | Egokeskeinen |

KUVIO 16: Tietoisuuden kehitystasot integraaliteoriassa ja vastaavuudet Spiral Dynamicsin (Beck & Cowan), Keganin, Gebserin ja Gravesin kehitysmalleissa

* Integraalisen mallin värikoodiston luontainen spektri aiheuttaa kääntäjälle päänvaivaa. *Amber* ja *teal* taipuvat kehnosti suomen kielelle, missä ensimmäisen lähin vastine on ”meripihka” tai ”ruskeankullankeltainen” (aivan!), jälkimmäisen taas ”sinivihreä”, ”petroolinsininen” tai jopa – sanan alkuperäisessä merkityksessä – ”tavinsininen”. Päädyimme käyttämään ensimmäisestä ”meripihkaa” ja jälkimmäisestä alkuperäistä nimeä johtuen teal-termin levinneisyydestä Suomessa.

Punaiselta tasolta avautuu maaginen, egokeskeinen näkymä, jossa minä itse voin vaikuttaa ympäröivään todellisuuteen taianomaisin keinoin. Meripihkan tasolta kokemusta organisoidaan abstraktin ajattelun avulla, ja aiemmin konkreettiset asiat saavat nyt symbolisia representaatioita. Toisin sanottuna voidaan puhua vaikkapa Jumalan, vaatekaapin tai teonsanojen käsitteistä. Oranssilla tasolla kuvaan astuu rationaalinen järki, jonka taito ulottuu moniulotteisempaan systeemiseen ajatteluun, hypoteesien testaamiseen ja perinteiseen tieteelliseen järjenkäyttöön. Vihreällä tasolla mukaan tulee pluralismi, moniarvoisuus ja tasa-arvoiset ihmisoikeudet. Pelkkä järki saa kaverikseen entistä syvemmän empatian ja moninäkökulmaisuu- den, joka auttaa asioiden sijoittamiseen asiayhteyksiinsä ja kykenee huomioimaan kontekstien vaikutukset tuloksiin, toimintoihin ja tapoihin. Ja tähän päättyy tavanomainen ajattelu, tai, Thomas Mannia lainaten, inhimillisyys alkaa siitä, mihin tavanomaiset arkipäiväiset ihmiset katsovat sen päättyvän.

Jutun juoni on nimittäin tämä: meillä on kaksi perustavanlaatu- isella tavalla *eriasteista muotoa* todellisuuden organisoimisen periaatteillemme.

Näistä voidaan puhua *ensimmäisen asteen ja toisen asteen ajattelu**. Vaiheet punaisesta vihreään, eli maaginen, myyttinen,

* Ensimmäisen ja toisen asteen (1st tier ja 2nd tier) ajattelu- tavoista tai kehitystasoista puhuttiin ensimmäisen kerran Beckin ja Cowanin kirjassa *Spiral Dynamics* (1996), joka onkin suositeltavaa luettavaa aiheeseen syvemmin perehtyvälle. Kaikki eivät kuitenkaan ensimmäisen ja toisen asteen jaotteluun usko, ei edes termin toinen kehittäjä. Cowanin linjaa – Beckin ja Cowanin välirikko tapahtui vuonna 1999 – edustavalla verkkosivustolla spiraldynamics.org (jonka mainoslause on – kukapa kissan hännän nostaisi – ”Chris Cowan, the mind behind Spiral Dynamics”) epäillään koko aste- ajattelun mielekkyyttä. Myrkyllistä kritiikkiä kontekstualisoinnin nimissä löytyy lisää täältä: http://spiraldynamics.org/faq_integral/

rationaalinen ja pluralistinen, edustavat ensimmäisen asteen ajattelua. Sitä seuraava vaihe, integraalinen, edustaa toisen asteen ajattelua.

Ensimmäisen asteen ajattelumallit – joita siis ovat yllä olevassa mallissa kaikki tajunnan korkeutta kuvaavat värit aina vihreään saakka – uskovat oman maailmankuvansa olevan muita maailmankuvia *parempi tapa* järjestää kokemusta. Jokainen niistä uskoo tarjoavansa ainoan oikean ratkaisumallin ongelmiin, joita maailmassa on. Ja tavallaan näin onkin: jokainen näistä maailmankuvista on nimittäin syntynyt aikanaan parhaana mahdollisena – ja uutena, emergenttinä, uusia näköaloja tarjoavana – ratkaisumallina oman silloisen ympäristönsä haasteisiin. Ajatellaan sitä vaikka näin:

- *Punaainen, maaginen ja egokeskeinen* maailmankuva syntyi maailmassa, jossa vaadittiin voimaa, voittamista ja valloittamista (ajattele vastustajina susia, luolakarhuja ja yksilön vallanhalua vastustavia vihollisia).
- *Meripihkan myyttinen ja etnokeskeinen* maailmankuva syntyi maailmassa, jossa heimot, kansat ja hajallaan olevat ryhmät (eli edellisen vaiheen ”voimakkaat, voitokkaat ja vapaasti riehuvat” valloittajat ja heidän kannattajansa) oli hyvä saada yhteen jonkin isomman yhteisen nimittäjän (kuten yhteisen uskonnon, yhteisen kansakunnan, yhteisen valtion, yhteisen ideologian, yhteisen myytin) alle.
- *Oranssi rationaalinen, moniulotteinen ja maailmakeskeinen* maailmankuva syntyi maailmassa, jossa alettiin nähdä erillisten ryhmien etujen tuolla puolen olevia totuuksia, jotka eivät olleet riippuvaisia yksittäisten ryhmien ajamista eduista, totuuksista ja niitä yhdistävistä tekijöistä (ajattele yleisiä tieteellisiä lainalaisuuksia – jotka olivat kammotus keskiajan uskonnollisille dogmaatikoille

– tai yleisen ihmisarvon käsityksen kehitystä valistusajan myötä).

- *Vihreä pluralistinen, moniarvoinen* maailmankuva syntyi maailmassa, jossa yleiset ja erillisiä ryhmiä yhdistävät totuudet olivat rakentaneet rakenteellisesti niin ”vakaan” maailman, että se uhkasi haudata alleen vähemmistöt ja muut ihmis-, eläin- ja olioryhmät, jotka eivät sopineet näiden ”yleisesti hyväksytyjen lainalaisuuksien” muottiin (ajattele eläinoikeusliikettä, luonnonsuojeluliikettä, hippiliikettä, seksuaalisten vähemmistöjen oikeuksia puolustavaa liikettä jne.). Tämän maailmankuvan tarkoitus oli vähentää rakenteellista sortoa, joka oli syntynyt osana edellisen vaiheen valta- ja normihierarkioiden paikalleen asettumista, ja sen päämääränä oli naisten, lesbojen, homojen, mustien, punaisten, lasten, vammaisten ja muiden marginaaliryhmien emansipaatio, vapauttaminen sorrosta.

Jokaista vaihetta voidaan – ja pitääkin – katsoa suopeuden näkökulmasta. Jokainen niistä on nimittäin *omana aikanaan* edustanut ihmislajin äyllisen, moraalisen ja yleisen sivistyksellisen kehityksen kärkeä, evoluution etulinjaa. Jokainen näistä vaiheista on omana aikanaan ollut kuin Michael Jordan, Chuck Berry tai Albert Einstein: ne ovat edustaneet kehityksellistä anomaliaa, poikkeusta, joka on ollut niin paljon edempänä, niin paljon pidemmällä, niin paljon kehityksellisesti edistyneempi kuin 99 prosenttia muusta ihmislajista, että se on loksauttanut leuat auki, hyvässä tai pahassa, jokaiselta, joka tuohon ilmiöön on törmännyt. Vähitellen – ja mitä lähemmäs nykyaikaa tullaan, sitä nopeammin jokainen kehitysvaihe on saanut yhä enemmän kannattajia – ne ovat saaneet enemmän tai enemmän kannatusta, kunnes aluksi evoluution etulinjana

ja poikkeuksellisena kärkikastina olleesta vaiheesta on tullut uusi normaali. Vielä keskiajalla Euroopassa ei tunnettu tieteellistä ajattelua, mutta parissa sadassa vuodessa – suunnilleen vuosien 1500 ja 1700 välillä – se oli muuttunut uudeksi tavaksi hahmottaa maailma, ainakin äyllisen eliitin parissa. Hiljalleen kulttuurin kehityksellinen painopiste löysi itsensä, magneetin tavoin, vetämästä puoleensa tieteellisiä totuuksia (rationaalinen vaihe) ja hyljeksimästä suuria uskonnollisia tarinoita ja taikauskoa (myyttinen ja maaginen vaihe).

Jokaista vaihetta voidaan näin ollen tarkastella myös näiden kahden polariteetin näkökulmasta. Sivilisaation kehitysvaiheissa on oma magneettinen keskipisteensä – kehityksen tuolloin saavuttaman ”aselevon” myötä rakentunut maailmankuva – joka *vetää puoleensa* saman tason ajattelua ja *hyljeksiä* alemman tason – ja myös ylemmän tason – ajattelua. Omaa tasoa ylemmältä tulevaa ajattelua ja maailmankuvaa nykyinen vallitseva vaihe ei ymmärrä ja torjuu sen tietämättömyyden takia; omaa tasoa alemmalta tulevan ajattelun ja maailmankuvan nykyinen vaihe kokee tuskastuttavana, kiusallisena ja nolona, koska on juuri luonut nahkansa sen suhteen eikä – myös mahdollisten tuolle tasolle jääneiden varjoelementtien, eli omasta persoonallisuudesta irtaantuneiden ja käsittelyä vailla olevien piirteiden vuoksi – oikein siedä sitä silmissään.

Magneettisuus näkyy siis aiemman vaiheen ilmentymien hylkimisenä ja uuden tason ilmentymien houkuttelemisena. Tämän ”pois aiemmasta ja kohti uutta” -dynamiikan kautta kulttuurinen ja sivistyksellinen evoluutio etenee, ja mitä kehittyneemmäksi systeemis-teknologinen ulottuvuus – eli huone numero 4, oikea alakulma – tulee, sitä nopeammin uusi evoluution vaihe kykenee levittämään sanomaansa, ja sitä nopeammin se kasvaa kannattajiensa lukumäärässä. Ajattele: 1960-luvulla syntynyt kulttuurinen vallankumous, vih-

| HYLKII | KEHITYSVAIHE | HOUKUTTELEE |
|---|------------------|---|
| Heikkoutta, heikkoja, häviämistä | <i>Punainen</i> | Voimaa, valtaa, voittamista |
| Yksilön oikeuksia, egon yksinvaltaa, anarkiaa | <i>Meripihka</i> | Ideologiaa, ryhmäkuria, normeja, sääntöjä, rooleja |
| Ryhmään sulautumista, vapaan tiedon hankinnan estämistä, uskomuksia, uskontoja | <i>Oranssi</i> | Laaja-alaisia totuuksia, testejä, kokeita, tiedettä, menestystä |
| Aittoa individualismia, menestystä (myös inhimillisen) ympäristön kustannuksella, auktoriteetteja | <i>Vihreä</i> | Ymmärrystä, suvaitsevaisuutta, moniarvoisuutta, rauhaa |

KUVIO 17: Kehitysvaiheet ja niiden magneettiset polariteetit

reä pluralistinen ja moniarvoinen kehitysvaihe, joka ehkä kaikkein parhaiten symboloituu hippiliikkeen hahmossa, tunnettiin iskulauseestaan ”The revolution will be televised” – vallankumous näkyy televisiossa. Uuden kulttuurisen liikkeen kannattajat kohtasivat toisiaan, eivät vain kirjallisten julkaisujen muodossa (vaikka niitäkin toki oli, kuten hippiliikkeen isän Abbie Hoffmanin mainion opastavainen *Steal This Book – Varasta tämä kirja*, James Leo Herlihyn unohdettu klassikko *Aquariuksen aika*, tai hippiliikettä edeltäneen beat-kirjailija Jack Kerouacin *Dharmapummit*), vaan he näkivät kanssakulkijoi-tansa verrattain uuden informaatiokanavan, television kautta istumamielenosoituksissa, kulkueissa ja kilometrien mittaisissa jonoissa odottamassa sisäänpääsyä Max Yasgurin farmilla jär-

jestettyyn Woodstock-festivaaliin. Tämä teknologinen mullistus, osana muiden näkökulmien yhteisvaikutusta – **Huone 1:** *subjektiivinen sisäinen*, henkinen mielenmaisema, jossa korostui oman itsen etsiminen, ilmaisunvapaus ja ”oman jutun” löytäminen; **Huone 2:** *objektiivisen ulkoisen todellisuuden* muutos yksivärisistä puvuista, solmioista ja kellohameista värikkäisiin sarongeihin, huiveihin ja leveälahkeisiin farkkuihin; **Huone 3:** *yhteisen kulttuurisen, jaetun sisäisen todellisuuden* muutos 1950-luvun perinteisestä, jäykästä, yleisten normien ja perinteiden säätelemästä turvallisuushakuisesta kulttuurista kohti moniarvoista, pluralistista, vapaata, ”sinulla on sinun totuutesi ja minulla minun totuuteni” -maailmaa; **Huone 4:** *teknologisesti taloudellisen systeemin* muutos avaruusaikaa kohti, jossa ihmiset ylittivät aiemmin mahdottomina pidettyjä välimatkoja ja jakoivat tietoa mannerten välillä reaaliajassa esimerkiksi television ja valtion säätelystä vapaiden piraattiradiokanavien välityksellä – sai aikaan ennennäkemättömän nopean maailmankuvan murroksen. Laajamittainen kulttuurinen siirtymä oranssilta kehitysvaiheelta vihreälle tapahtui käytännössä kahdessa kolmessa vuosikymmenessä. Kehityksen painopiste oli muuttunut. Etulinja oli nyt riittävästi edustettuna prosentuaalisesti, jotta siitä saattoi tulla etulinja, ja sen takana olivat edelleen samat vaiheet, jotka siellä oli ennenkin ollut. Sen jälkeen myös uudet sukupolvet omaksuivat helpommin ja luonnollisemmin uuden moniarvoisen maailmankuvan, minkä seurauksena vihreän maailmankuvan muodostaman kehityksellisen etulinjan prosenttiosuus kasvoi entisestään. X- ja Y-sukupolvien edustajille vihreän kehitysvaiheen arvomaailma on melkein päselviö – toisin kuin heitä edeltävälle oranssimmalle sukupolvelle, jonka suhtautumisesta moraalisesti ja kognitiivisesti moninäkökulmaisempiin jälkeläisiinsä on jäänyt edelleen kieleemme termi ”pullamössösukupolvi”.

Integraalinen politiikka

Integraalisella politiikalla voidaan tarkoittaa kahta erilaista asiaa: politiikkaa, jota tehdään sisältä käsin kokonaisuus huomioon ottaen, integraalimallin pohjalta; tai se voi tarkoittaa politiikan ymmärtämistä ulkoa päin, integraalisen mallin avulla. Tässä aiheen painavuuden kannalta aivan liian lyhyessä kappaleessa keskitytään jälkimmäiseen.

Ihmiskunta muodostaa melkoisen kerrostalon. Osa ihmisistä katsoo maailmaa egosentristen kerrosten kautta, osa etnosentristen kerrosten kautta, ja osa maailmakeskeisten kerrosten kautta. On vain luonnollista, että politiikka heijastaa tätä evolutiivista holarkiaa.

Maailmanpolitiikan heilahteleva, epävakaa ja omituinen näyttämä alkaa muodostaa ymmärrettävämpää kuvaa, jos sitä avataan integraalisen viitekehyksen avulla. 2010-luvun puolivälin tapahtumat toimivat hyvänä esimerkkinä. Kun Lähi-idän kriisitilan seurauksena suuri määrä pakolaisia lähti vöyrymään Eurooppaan, toimivat eri poliittisten puolueiden ja eri ihmisryhmien reaktiot mainiona maailmankuvallisena litmus-testinä.

Mitä siis tapahtuu, kun vieras, erilainen elementti astuu kuvaan? Miten uhkaan tai muutokseen reagoidaan eri tasoilta? Miten erilaiset maailmankuvat käyttäytyvät, kun muukalaisia kävelee kotipihalle?

Punainen maailmankuva lupaa vahvimman oikeudella häätää omalle tontille astujat. Ajattele vaikkapa Donald Trumpia ja Pohjois-Koreaa, tai uusnatsiryhmittymiä.

Meripihkan maailmankuva suojelee ensisijaisesti omaa viiteryhmää ja haluaa laittaa rajat kiinni. Ajattele vuoden 2015 maahanmuuttokriisin aikaan Unkarin pääministerinä toiminnutta Viktor Orbania tai rajat kiinni -mielensäilytyksiä.

Oranssi maailmankuva miettii keinoja saada tilanne kohti menestystä tekemällä maahanmuuttajista oman elämänsä yrittäjiä. Ajattele suomalaisen *Docventures*-ohjelman kaksikon turvapaikanhakijat mikroyrittäjiksi -hanketta, tai Björn Wahlroosin ajatusta turvapaikanhakijoiden työllistymisen helpottamisesta.

Vihreä maailmankuva toivottaa pakolaiset tervetulleiksi turvaan pois sodan jaloista. Ajattele Saksan liittokansleri Angela Merkelin ensireaktiota Syyrian pakolaisiin vuonna 2015 tai Refugees Welcome -liikettä.

Jokainen lähestymistapa on usein eri mieltä toisten kanssa siitä, mikä on asianmukainen, oikea ja oikeudenmukainen reaktio.

Integraalinen teoria näkee jokaisen yllämainitun reaktion evolutiivisena välttämättömyytenä. Niin kauan kuin ihmiset syntyvät, he aloittavat lähtöruudusta ja jatkavat matkaansa tietynlaisen maailmankuvan kanssa. Osan maailmankuva jää vahvasti egosentriseksi ("Älä rajoita minua millään tavalla!"), osan maailmankuva on etnosentrinen ("Me ensin, sitten muut"), ja osalla maailmankuva kehittyy planeetta- tai maailmakeskeiseksi ("Monimutkainen tilanne ei ratkea itse- tai ryhmäkeskeisellä ajattelulla, on ajateltava kaikkien kansojen hyvinvointia"). Niin kauan kuin on maailmankuvia, on reaktioita erilaisiin tilanteisiin. Poliitikko on tapa koota nämä reaktiot eri puolueiden ympärille. Koska me ihmiset olemme kehityspsykologian lakien alaisia, eli aloitamme varhaislapsuudesta ja kasvamme eri kerrosten ja eri kehityslinjojen kautta kohti avarampia näkemyksiä (ja näiden lakien alaisia me tulemme aina lajina olemaan), on olemassa erilaisia poliittisia ja yhteiskunnallisia näkemyksiä sen suhteen, miten tilanteisiin on hyvä reagoida. Oleellista on löytää, kultivoida ja kannustaa *mahdollisimman terveitä muotoja* jokaisen kehitystason mukaiselle poliittiselle maailmankuvalle. Jokaisen kehitystason suhteen on olemassa aina terveen ja patologisen ilmiön välinen jatkumo.

Tervettä ryhmäkeskeisyyttä on käydä avointa dialogia turva-
paikanhakijoiden ja oman maan työntekijöiden välisten etu-
jen tasapainosta, epäterveempää ryhmäkeskeisyyttä on mennä
kadulle partioimaan susikoirien kanssa vastaanottokeskus-
ten liepeille. Patologista ryhmäkeskeisyyttä on asettaa toinen
ihmisryhmä asemaan, jossa heillä ei ole *de facto* ihmisoikeuksia.
Sama jatkumo nähdään kaikilla maailmankuvallisilla tasoilla.

Integraalinen ajattelu voi ymmärtämisen ohella tarjota myös
ratkaisuja laveampaan ja syvempään poliittiseen päätöksente-
koon. Aiheesta löytyy enemmän muun muassa Wilberin teok-
sista *Theory of Everything* (2000b) sekä *Trump and a Post-Truth
World* (2017). Jeff Salzmännin toimittama *The Daily Evolver*
-podcast on puolestaan mainio nettiradiokanava ajankohtais-
ten asioiden käsittelyyn integraalisen viitekehyksen kautta.

Kohti integraalisia sovelluksia

Olemme nyt käsitelleet kolmea keskeistä integraalisen ajat-
telun elementtiä: kehityksen horisontaalista ja vertikaalista
ulottuvuutta sekä kehityslinjoja. Ensimmäinen niistä tarjoaa
enemmän laajuutta ja näkökulmia todellisuuteen, toinen tuo
enemmän syvyyttä ja asteittain kehittyviä näköaloja todelli-
suuteen, kolmas auttaa ymmärtämään, miten paljon vaikut-
tavia tekijöitä inhimilliseen elämään vaaditaan: pelkkä järki ei
riitä, sillä informaatiota tulee niin kehon, tunteiden, moraalin,
sosiaalisen ja henkisen älyn kuin monen muunkin ihmisenä
olemisen vakiovarusteisiin kuuluvan tekijän kautta.

”Viralliseen” AQAL-malliin kuuluu vielä kaksi muuta teki-
jää, nimittäin *tietoisuuden tilat* erotuksena verrattain hitaasti
muuttuvista tasoista, ja *typologia* eli luonnetyyppien vaikutus
ja tunnuspiirteet. Typologian esittelystä käy aiemmin kuva-

tut perusnäkökulmat, joissa neljän näkökulman mallin avulla kuvattiin neljää erilaista tapaa suunnata energia ja huomio maailmaan. Typologioita on monia, ja tämä on vain yksi niistä. Työelämässä käytetään paljon vaikkapa DiSC-profilia, psykologi Carl Jungin työstä ammentavaa Myers-Briggs-testiä ja muun muassa Don Rison ja Ross Hudsonin tunnetuksi tekemää persoonallisuuseneagrammia. Mainittakoon vielä, että tiloja ja tyyppejä löytyy – linjojen ja tasojen tavoin – kaikista neljästä näkökulmasta. On olemassa niin persoonallisuustyyppejä kuin kehotyyppejä, yhteiskuntatyyppejä ja kulttuurityyppejäkin. Samalla lailla on olemassa tietoisuuden tiloja (juopunut, flow-tila, selvä tila), biologisia tiloja (kuume, aliravitsemus, ylikunto jne.), yhteiskuntarakenteen tai ympäristön tiloja (sota-tila, rauhan tila; vuodenajat, tuulet jne.) ja kulttuurisia tiloja (massahysteria, Eurovisio-huuma, hippiliike jne.).

Nämä ohimenevät tilat ovat vähän kuin talossa oleva valaistus. Tuo valaistus voidaan jakaa eri luokkiin sen sisältämän värähtelytaajuuden (korkea / matala) ja laadun (positiivinen / negatiivinen) mukaan. Valaistuksemme – eli siis mielentilamme – voi siis olla *synkkä, hämärä, lempeä* tai *kirkas*.

| | |
|--|--|
| <p>SYNKKÄ (Korkea negatiivinen)</p> | <p>KIRKAS (Korkea positiivinen)</p> |
| <p>HÄMÄRÄ (Matala negatiivinen)</p> | <p>LEMPEÄ (Matala positiivinen)</p> |

Kuvio 18: Neljä erilaista energiantilaa

Synkässä valossa (tai valon puutteessa) mielentilamme on *korkea negatiivinen*: ahdistunut, ylikriittinen, hyökkäävä, aggressiivinen. Hämärässä valossa mielentilamme on *matala negatiivinen*: lannistunut, masentunut, luovuttanut, velto. Lempeässä valossa mielentilamme on *matala positiivinen*: tyyni, rauhallinen, levollinen ja stretegisesti työstä irtautunut. Kirkkaassa valossa mielentilamme on *korkea positiivinen*: innostunut, iloinen, luottavainen, proaktiivinen, eteenpäin menevä, itsevarma ja innovatiivinen.

Aihetta syvällisesti tutkineiden mukaan oleellista on mielen-tilan pitäminen kirkkaan ja lempeän valon välillä erilaisten jak- samista säätelevien rituaalien, kuten hyvän levon ja syömisen, meditaation ja rauhoittumisen, oman tarkoituksen selkeyttä- misen ja tunteiden ylöskirjaamisen avulla. (Schwartz & Loehr 2003; Watkins 2014). Näiden rituaalien avulla on mahdollista rakentaa itselleen oma harjoitusohjelma, joka auttaa tasapai- nottamaan mielen luontaista ”negatiivista ylipainoa” – eli bio- logista taipumusta huomata herkemmin synkkiä ja hämääriä asioita kuin lempeitä ja kirkkaita asioita (Hanson 2015).

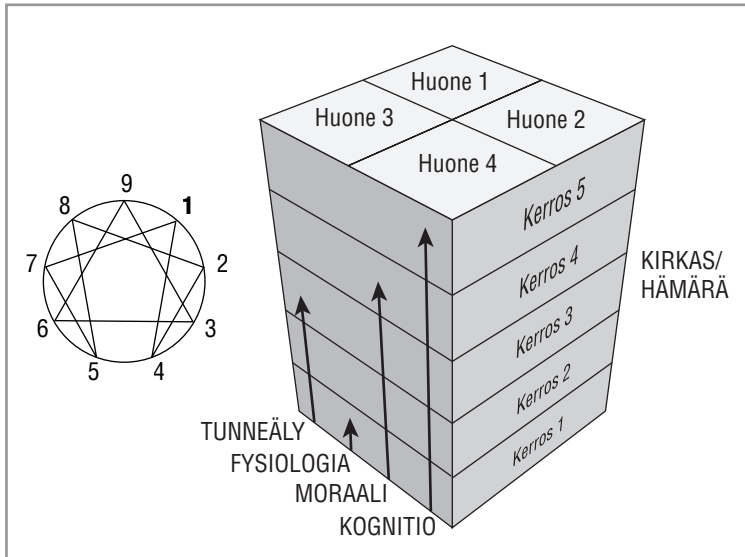
Siinä missä tietoisuuden kerrokset ovat rakenteellisesti melko vakaita ja pysyviä (rakennetasot), tietoisuuden tilat (tila- tasot) vaihtelevat päivittäin, tunneittain, minuuteittain. Oleel- lista on myös se, että oli pa tila miten syvä tai tyyni tahansa – esimerkiksi kokemus oman minuuden sulautumisesta tai katoamisesta suuremman kokonaisuuteen tai ykseyteen* –

* Tietoisuuden tilat käsittävät useissa eri uskonnollisen mystiikan traditioissa samanlaiset vaiheet (eli tilatasot) karkeasta valvetilasta hienovaraisen tilan, kausaalisen tilan, todistajan tilan ja lopulta nondualistisen ykseyden tilan vaiheeseen. Samat vaiheet vaikutta- vat löytyvän eri nimillä kristillisen mystiikan erämaaisista buddha- laiseen Abhidharmajärjestelmään, Patanjalin joogasutriin ja myös postmodernien mystikoiden, kuten Adi Dan, opetuksiin. (kts. esim. Wilber 2016, s. 88–89.)

palaamme aina tulkitsemaan tuon tilan oman kerroksemme tarjoaman näkymän kautta. Sen vuoksi on mahdollista kokea äärimmäisen *syvällinen tajunnan tila* mutta antaa sille verrattain *ahdasmielinen tulkinta*. Meripihkan maailmankuvan tasolla koettu henkisen valaistumisen tila voidaan tulkita niin, että meidän uskontomme jumala ilmestyi minulle – ja kertoi viestin, joka on tarkoitettu välitettäväksi vain meidän valitulle kansallemme. Sama tila koettuna oranssilla tasolla voidaan tulkita neuronien poikkeukselliseksi liikkeeksi; sama tila koettuna vihreällä tasolla saa postmodernistisen, pluralistisen tulkinnan: sain välähdyksen totuuteen, joka on yksi totuus monien joukossa. Meillä voi näin ollen olla samasta tajunnantilasta monta erilaista rakenteellista tulkintaa. Tätä tilojen ja tasojen suhdetta on tarkemmin analysoitu teoksissa *Integral Spirituality* (2006), *Consciousness Explained Better* (2009) ja *Integral Meditation* (2016).

Tyyppejä tai typologioita... ...teoksessa Ennegrammin viisaus (2016).

Kun nämä viisi tekijää yhdistetään, saadaan aikaan kattava – integraalinen – kartta ihmismielestä. Kerrokset, huoneet, kehityslinjat, typologia ja tilat huomioimalla saamme toivottavasti aikaisempia malleja kattavamman kuvan siitä, mitä parametrejä ihmisenä olemisen problematiikan ja kehitysmahdollisuuksien hahmottamiseen tarvitaan.



KUVIO 19: Näkymät, näkökulmat, kehityslinjat, tyyppi ja tilat ihmisessä

Mutta jätetään nyt teoriat taakse ja siirrytään käytännön sovellusten pariin.

Katsotaan aluksi, mitä uutta integraalinen ajattelu voisi tarjota jokaisen ihmisen hyvinvoinnin ja arjen elämänlaadun parantamiseksi.

Integraalinen hyvinvointi, osa 1: horisontaalinen tasapaino

Hyvinvointi on aihe, johon integraalinen malli soveltuu hyvin. Se tuo tähän usein melko yksiulotteisesti esitettyyn ilmiöön lisää nyansseja ja sävyjä. Samalla se auttaa näkemään, mikä inhimillisen hyvinvoinnin kannalta on kaikkein oleellisinta.

Hyvinvointi, tasapaino ja hyvä elämä voidaan integraalista ajattelua käyttäen jakaa kahteen osaan:

1. horisontaaliseen tasapainoon
2. vertikaaliseen tasapainoon.

Horisontaalinen tasapaino tarkoittaa *ulkoisten elämänalueiden* välistä tasapainoa: että on sopivasti työtä (me-alue, Platonin ”hyvyys”); sopivasti vapaata (minä-alue, Platonin ”kauneus”); ja sopivasti omaa itseä suurempaa kokonaisuutta ja täydempää totuutta vieviä ”kosmisia” pyrintöjä (se-alue, Platonin ”totuus”).

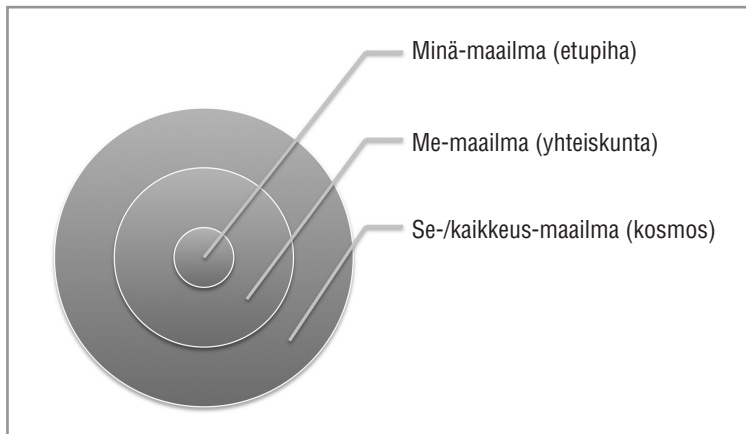
Vertikaalinen tasapaino tarkoittaa *sisäisten elämänulottuvuuksien* välistä tasapainoa: että on aikaa ja energiaa aineellisen kehon; emotionaalisen tunne-elämän ja persoonallisuuden; älyllisen mielen, ajattelun ja kognition; ja kaikkia näitä ympäröivän viisaan tai henkisen elämän kultivoimiselle.

Filosofi ja psykologi Lauri Rauhala (2009) puhui ihmisestä kehollisena, tajunnallisena eli kokevana ja *situationaalisena*, elämäntilanteeseensa kietoutuvana olentona. Tämä suurempi kokonaisuus, jota seuraavaksi tarkastellaan, on tuon situationaalisuuden eli elämäntilanteiden purkamista. Ajatellaan tätä kerrostaloanalogian kautta. Kerrostalo – siis ihminen – on aina olemassa osana jotain suurempaa kokonaisuutta. Aivan kuin yksittäinen kerrostalo on osa sitä ympäröivää yhteisöä (kaupunginosaa, kaupunkia, valtiota, jne.), samalla tavalla ihmisenä olemisen laajenevat piirit – ja niiden suhteen tasapainoisesti jaettu energia ja aika – muodostavat holarkisen kokonaisuuden, jonka tietoisesta haltuun ottamisesta koostuu integraalisen hyvinvoinnin ensimmäinen puoli, horisontaalinen tasapaino.

Kuvittele siis, että eri kerroksia ja huoneita sisältävässä kerrostalossasi on etupiha. Tuo piha edustaa kaikkea sinulle mieleistä, hauskaa ja rentouttavaa tekemistä. Sellaista, jonka tekemisestä nautit ja joka pitää sinut kiireisenä mutta ei aiheuta kiireen tunnetta. Nämä asiat ovat sinua: ne ovat harrastuksiasi. Sellaisia,

joista ei juuri muille ole hyötyä, mutta sinä koet niistä iloa ja rentoudut niiden parissa. Osa niistä voi olla aktiivisia luonteeltaan, sellaisia, joissa sinä olet alkuunpanijana ja tekemisen edistäjänä, osa taas passiivisia, sellaisia, joissa sinä otat vastaan muiden tekemistä ja vain nautiskelet tuotoksista. Tämä etupiha on sellainen *horisontaalinen maisema*, johon alat ensimmäisenä elämässä kiinnittää huomiotasi. Lapsella se on leikin maailma, aikuisella se on jotain leikkimistä vastaavaa uppoutumista: harrastuksia, puuhastelua, jäsentynyttä ja miksei tavoitteellistakin hauskanpitoa.

Kuvittele sitten laajempi rengas kerrostalon ympärille. Kerrostalon toinen tila, konteksti tai ympäristökokonaisuus, jonka osana se on, löytyy laajemmasta yhteisöstä, jossa talo on: kaupungista tai maasta, jossa talo tönöttää. Tätä laajempaa yhteisöä kohtaan sinulla on erilaisia työ- ja muita velvollisuuksia. Vanhempana, työntekijänä tai aikuisena ihmisenä sinulla on aina velvollisuus muitakin kuin itseäsi kohtaan. Tästä kontekstista löytyvät asiat, joiden tekemisestä ehkä nautit, mutta joita on myös pakko tehdä – toisin kuin etupihan harrastuksia ja mukavia puuhia. Täältä laajemman renkaan sisältä löy-



Kuvio 20: Horisontaalisen tasapainon situationaalinen malli

dät itsesi tekemästä töitä palkkaa vastaan, luottamustoimista (kunnanvaltuustosta, yhdistystoiminnasta, paistamasta keksejä lapsesi koululuokan myyjäisiin ja kuljettamasta kyseistä koululuokkaa kevätretkelle), löydät itsesi valvomasta kello yhdeltä yöllä sähköpostiin vastaamassa ja kello kuusi aamulla jälleen samojen sähköpostien ääreltä. Tämä toinen ympyrä on sellainen horisontaalinen maisema, johon huomiosi alkaa kiinnittyä, kun lapsuus ja nuoruus tavalla tai toisella jäävät taakse ja uusi kehitystehtävä – uran vakiinnuttaminen – alkaa tulla ajankohtaiseksi. Ja koska tuo kehitystehtävä vaatii nykymaailmassa niin paljon – ja niin paljon enemmän kuin vielä vuosikymmen tai kaksi sitten – on ymmärrettävää, että moni uppoutuu ja hukkuu tämän kehän, tämän horisontaalisen maiseman uumeihin. Moni meistä aikuisista asiantuntijoista on käytännössä menettänyt kykynsä nauttia keveistä, pienistä, hauskoista, lapsenkaltaisista, harrastuksenomaisista hyödyttömistä asioista otettuaan vastaan elämän esittämän haasteen sopeutua työelämään. Tasapainottavat ja elämää keventävät asiat ovat jääneet pois, aluksi ”nähdään taas pian, kohta minulla on teille aikaa”-hengessä. Vähitellen käytön puutteessa niistä on muodostunut vieraita ja vaikeasti lähestyttäviä, ne ovat kuin hyvä unohdettu ystävä, jonka kanssa ei enää osata keskustella. Tähän maisemaan uppoutuminen uudelleen vaatii aikuiselta paljon.

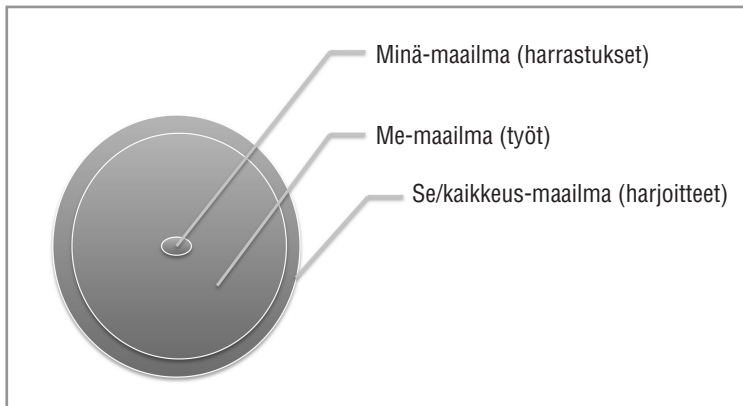
Kuvittele vielä kolmas ympyrä. Tämä vieläkin laajempi teksti sulkee sisäänsä etupihan ja koko kaupungin tai maan ohella kaikki kaupungit ja kaikki maat. Moni meistä ei juurikaan uhraa aikaansa tälle kolmannelle horisontaaliselle maisemalle, vaikka tavallaan tämä on kaikkein tärkein, ainakin siinä mielessä, että se on kaikkein laajin ja kaikkein syvin. Se sisältää etupihan omaa itseä palvelevat asiat sekä itsen kaupungin tai maan muita ihmisiä kohtaan olevat velvollisuudet ja lisää niihin uuden kehän: *velvollisuuden ihmisenä olemista kohtaan*. Tätä

ihmisiksi olemisen velvoitetta on kehitetty erilaisten hyvän palveluksessa olevien filosofioiden, henkisten perinteiden ja psykologisten terapioiden muodossa. Tämä kolmas, entisiä laajemmalle ulottuva maisema on sellainen, jossa kysymme isoja kysymyksiä ja, toivottavasti, teemme saamiemme vastausten ohjaamia viisaita valintoja. Tämä henkisten harjoitteiden, harjoitusten ja ihmisenä kasvamisen ulottuvuus on kaikkein vaikeimmin määriteltävissä, koska sille ei löydy – toisin kuin sitä edeltäville kehille – selkeää rakenteellista vastaavuutta tai paikkaa. Se ei ole toisin sanoen kulttuurisesti yhtä helposti paikannettavissa. Etupihalla kohtaamme harrastukset ja huvitukset (kuten kitaransoittelemisen, puutarhanhoidon tai elokuvissa käymisen). Yhteiskunnassa kohtaamme työn ja muut velvollisuudet (palkkatyön, luottamustoimet, vapaaehtoistyön jne.). Kosmoksessa kohtaamme lopulta itsemme osana suurta fysiosfäärin, biosfäärin, noosfäärin ja teosfäärin kokonaisuutta, jonka suhteen pyrimme erilaisten harjoitteiden avulla (meditaatio, kontemplaatio, luonnossa kuljeskelu, tuleen tuijottaminen, terapiamuodot jne.) olemaan entistä enemmän kotonaamme – kotona kosmoksessa.

Aikaisemmin asia oli yksinkertaisempi. Historiallisesti tätä ihmisenä kasvamisen traditiota on pidetty yllä erilaisten henkisten ja maallisten luostari- ja oppilaitosten toimesta. Niissä on opeteltu vuosisatojen ja jopa -tuhansien ajan kultivoimaan hiljaisuutta ja sielun sivistystä, tieteellistä ajattelua ja humanismia. Vähitellen ne kuitenkin ovat menettäneet asemaansa yleissivistyksen, inhimillisyyden ja humanismin vaalijoina ja muuttuneet historiallisiksi reliikeiksi, maisterihautomoiksi ja digitalisaation liekinvartijoiksi – asia, joka on varmistettu monissa suomalaisissa alakouluissa antamalla jokaiselle oppilaalle oma kannettava tietokone. Aikaisemmin tälle kolmannelle horisontaaliselle ulottuvuudelle oli selkeä ympäristönsä:

luostari, yleissivistävä yliopisto tai muu laitos, jonka perustehtävä oli varmistaa ihmisen sielun ja sisäisen maailman kehittyminen tasapainoiseen, siis viisaaseen suuntaan. Nykyisin tämänkaltaisia laitoksia ei samanlaisina kulttuurisina hengtahdistajina enää ole, vaan sellaiset pitää jokaisen itse etsiä ja rakentaa parhaan taitonsa mukaan, parhaiden löytämiensä mentorien avustuksella, ilman samankaltaista ”menneen maailman” tarjoamaa yhteisöllistä suojaa. Albert Einsteinin sanat ovat kakkosulottuvutta palvovassa tehokkuuden samentamassa nykymaailmassa ajankohtaisia: ”On ihme, että uteliaisuus säilyy kouluopetukselta hengissä.”

Oli miten oli, *horisontaalinen tasapaino* eli integraalisen hyvinvoinnin ensimmäinen ulottuvuus koostuu elämästä, jossa on aikaa, tilaa ja toteutusmahdollisuuksia näille kolmelle ulottuvuudelle. Nämä kolme kehää ovat ne kolme keskeistä elämänaluetta, joissa ja joista ihminen elää. Ne ovat horisontaalisia siksi, että ne ulottuvat oman itsemme ulkopuolelle ajallisina ja paikallisina alueina, joiden kesken me ajankäyttöämme vaihtelemme ja joiden suhteen olemme ihmisinä hyvinvoinnistamme vastuullisia.



Kuvio 21: Esimerkki horisontaalisesta epätasapainosta

Useimmat aikuiset työssäkäyvät ihmiset kärsivät vakavasta kakkosalueen ylipainosta. Työlle ja muille tosielämän velvoitteille annetaan kaikki ja vielä vähän enemmän. Taustalla on ontologinen väärinymmärrys, jossa sille aikuiselämän kontekstille tai tiluudelle, joka on *kulttuurisesti helpointa paikantaa*, annetaan etusija. Tämä johtaa kahteen suuntaan: loppuunpalamiseen ja entistä armottomampaan työelämään, tai toisaalta haluan hypätä pois oravanpyörästä.

Kumpikaan vastaus ei ole tasapainoinen, ei ainakaan integraalisen hyvinvoinnin viitekehyksen läpi nähtynä. Tasapainoisempaa olisi nähdä kaikki horisontaaliset ulottuvuudet – kaikki kolme keskeistä elämänaluetta minä-alueen harrastuksista me-alueen työhön ja kaikkeus-alueen henkisiin ja henkilökohtaisiin harjoituksiin – *yhtä tosina ja huomiotamme vaativina todellisuuksina*, aivan samalla tavalla kuin kaikki näkökulmat ovat yhtä valideja, ilmentyvät ne omassa tietoisuudessa yhtä selkeinä tai eivät. Meillä on niin ikään *ontologinen velvollisuus* ottaa huomioon nuo kaikki ulottuvuudet ja pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan niiden tarpeet*.

Kun nämä kolme horisontaalista ulottuvuutta on ensin nähty ja *eriytetty toisistaan* erillisiksi mutta toisiinsa kuuluviksi

* Koska tulkinta on aina vaikeaa, voimme tulkita väärin esimerkiksi minän tarpeita. Saatamme tuntea tarvetta esimerkiksi omaan aikaan, tilaan tai itsen toteuttamiseen: ”minä-maailman” etupihalla oleskeluun. Ympäristön, kulttuurin, itsetuntemuksen ja toimintatapojen rajoitteista johtuen tämä alkuperäinen tarve – oma aika ja tila – voi ilmetä äkillisinä irtiottoina, alkoholin tai muiden päihteiden hallitsemattomana käyttönä, nettiriippuvuutena tai muina addiktioina, kompulsiivisena uutisten seuraamisena ja niin edelleen. On oma taitolajinsa kuunnella, tulkita ja ymmärtää omien horisontaalisten ulottuvuuksiensa ääntä, oli kyse sitten harrastuksiin, työhön tai ihmisenä kasvuun liittyvistä tarpeista.

ja toisistaan riippuvaisiksi elämänalueiksi, on seuraava askel tehdä tarvittavia korjausliikkeitä horisontaalisen tasapainon luomiseksi. Jollekin se voi olla työn vähentäminen ja vapaa-ajan lisääminen, toiselle vapaan vähentäminen ja työn lisääminen, kolmannelle henkisten ja henkilökohtaisten harjoitusten varovainen kokeilu työn ja vapaan ollessa jo suhteellisen hyvässä tasapainossa. Horisontaalisen tasapainon haaste on jokaiselle erilainen.

Horisontaalisen tasapainon haaste liittyy myös siihen, mihin usein viitataan, kun puhutaan ”ajanhallinnasta” tai ”työn ja vapaa-ajan tasapainosta”. Tuossa tasapainossa on kyse näiden kolmen elämänalueen (1) tiedostamisesta, (2) eriyttämisestä ja (3) yhdistämisestä.

Horisontaalisen tasapainon tiedostaminen tarkoittaa sitä, että *tiedostaa olevansa epätasapainossa*. Tämä on viisauden alku. On tunne, että kaikki ei ole oikein tai hyvin. Se voi tuntua fyysisinä vaivoina tai henkisenä tarkoituksettomuutena. Se voi tuntua liiallisena työmääränä tai liian vähäisenä haasteena työssä. Se voi tuntua harhailuna elämässä tai velvollisuuksien pelkona. Se voi näkyä liian suurena tai liian pienenä vapautena. Tiedostaminen on tärkeää myös siksi, että muutoksen välttämättömänä ehtona on kivun tunne. Jos ihminen ei tunne epämukavuutta, mikään ei muutu. Se, että kipua ei tunnu, ei kuitenkaan tarkoita, ettei ihmistä sattuisi. Tuota kipua ei aina välttämättä tunneta tai huomata, johtuen kovasta tahdista ja pysähtymisen pelosta.

Toinen vaihe horisontaalisessa tasapainossa on *elämänalueiden eriyttäminen toisistaan*. Tämä tarkoittaa vastaamista – yksinkertaisimmillaan – kolmeen kysymykseen:

1. Mitkä ovat 3–5 sinulle mieluisinta ja muille hyödytöntä asiaa, joiden parissa olemisesta nautit? (HARRASTUKSET)
2. Mikä on työsi ja syvin motivaatiosi sen tekemiseen? (TYÖ)
3. Mitä 1–3 kykyä, taitoa tai ominaisuutta sinut hyvin tuntevat läheiset ihmiset luultavasti sanoisivat, että sinun olisi hyvä kehittää itsessäsi? (HARJOITUKSET)

Kuvio 22: Kolme kysymystä horisontaalisen tasapainoalueiden eriyttämiseen

Näin saadaan aikaan kolme hyvin erilaista elämänaluetta: harrastusten, työn ja harjoitusten eli ihmisenä kasvun alueet. Näillä kolmella alueella on hyvin erilaiset tunnuspiirteet, ja niiden eriyttäminen toisistaan on edellytys sille, että horisontaalinen tasapaino mahdollistuu. Samaan aikaan tuo tasapaino on hyvin yksinkertaista, sillä se koostuu kaikille tutuista asioista – harrastuksista, työstä ja harjoituksista.

Kolmas vaihe on eriytettyjen elämänalueiden *yhdistäminen*. Tämä on varsinaisesti se vaihe prosessia, mihin usein viitataan, kun puhutaan ”tasapainoisesta elämästä” tai ”viisaasta ajankäytöstä”. Ongelmana monissa lähestymistavoissa on kuitenkin se, että tähän vaiheeseen pyritään hyppäämään ennen tilanteen tiedostamista ja alueiden eriyttämistä. Lauri Rauhala lainaten: ”[psykiatriasta] puuttuu ontologinen analyysi ihmisen olemassaolon perusluonteesta. Ennen kuin ihmistä voidaan tutkia ja auttaa, on vastattava kysymykseen, miten hän on olemassa.” (Rauhala 2009.) Horisontaalisen tasapainon malli toivottavasti auttaa näkemään, millä tavoin ihminen on olemassa keskeisten elämänalueidensa suhteen. Näiden alueiden yhdistäminen *integraalisen elämän* muodossa on hetkestä toiseen elettyä yksinkertaista mutta monipuolista elämää, jossa kaikki horisontaaliset ja vertikaaliset puolet saavat oman osansa.

Integraalinen hyvinvointi, osa 2: vertikaalinen tasapaino

Useimmilla meistä on välttävä käsitys oman itsemme kokonaisuudesta. Meille voi olla vaikeaa erottaa toisistaan kehoa ja mieltä, ajatuksia ja tunteita, henkeä ja ajattelua. Monet viisausperinteet idässä ja lännessä, psykologisista uskonnollisiin, ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että me ihmiset koostumme monista eri osista.

Näiden osien kokonaisuutta – ihmisen sisäistä eli *vertikaalista* holarkiaa, erotuksena eri elämänalueiden *horisontaalisesta* holarkiasta – kuvataan usein seuraavasti: keho eli aineellinen, materiaalinen osamme, tunne eli emotionaalinen osamme, ajattelu eli älyllinen osamme ja henki eli transpersoonallinen, egon sisältävä mutta sen ylittävä osa.

Integraalisen hyvinvointimallin mukaan tasapainoon ei riitä vain se, että eri *elämänalueet* ovat keskenään tasapainossa, vaikka se saattaa kyllä auttaa ajankäytön hallinnassa. Todellinen henkinen ja henkilökohtainen kasvu tarvitsee kuitenkin tuekseen myös sisäisten *elämänulottuvuuksien vertikaalisen tasapainon*.

Tämän tasapainon saavuttaminen noudattaa samantyyppistä kaavaa kuin aiemmin on esitetty. Ensin tiedostetaan rehellisesti *oma kapasiteetti* eri vertikaalisen tasapainon muodostavien elämänulottuvuuksien suhteen; sitten elämänulottuvuudet *eriytetään* toisistaan, eli pyritään kokemaan ne erillisinä mutta toisiinsa liittyvinä kokonaisuuksina; ja lopuksi – jos se tuntuu edes tarpeelliselta – pyritään kokemaan todellisuus hetkestä hetkeen vertikaalisesti integroituneen tasapainotilan kautta.

Esimerkki helpottaa ymmärtämään, mistä on kyse. Keski-verto aikuinen mies on heikko tunnistamaan omia tunteitaan. Emotionaalinen osa hänessä on jäänyt vaille harjoitusta, jol-

loin maskuliiniselle orientaatiolle tyypillisesti hän älyllistää tunteensa. Jos esimiestyötä tekevältä mieheltä kysytään, miltä *tuntui* antaa lopputili tiimin krooniselle alisuorittajalle, kuuluu vastauksena useimmiten rationaalisia – siis älyllisiä, kognitiivisia, loogisia, analyyttisiä – perusteluita. Nämä ovat ajatuksia, eivät tunteita.

Vastaavasti monella meistä on kaukainen suhde kehoon. Puhumme – jo kieleen koodatun ja syvään juurtuneen substanssidualismin takia – *minun* kehostani, aivan kuin jossain täällä olisi ”minä” ja jossain tuolla olisi ”se”, keho. Samaan tapaan puhumme minun tunteistani ja minun ajatuksistani. Toisaalta tämä on hyvä, koska se auttaa meitä pitämään terveen etäisyyden jatkuvasti läsnä olevan hiljaisen todellisuuden ja siinä ilmenevien häiriötekijöiden – ajatusten, kehon aistimusten ja tunteiden – välillä. Huonoa se on kuitenkin siinä tapauksessa, että se estää meitä muodostamasta henkilökohtaista omistussuhdetta omien sisäisten ulottuvuuksiemme suhteen. Suhtaudumme kirjailija James Joycen novellihenkilön tavoin ”hieman etäisesti omaan ruumiiseemme”, emmekä vain ruumiiseemme, vaan usein myös suhteemme ajatteluun, tunteisiin tai henkeen on etäinen.

Samankaltainen sekava etäisyys voi olla myös yhden vertikaalisen tasapainoulottuvuuden sisällä. Tunteissa esimerkiksi on mahdollista muodostaa niin sanottuja varjoja. Se tarkoittaa omien tunteiden, persoonallisuuden piirteiden ja toiveiden heijastamista pois omasta psyykestä, ulos maailmaan ja toisiin ihmisiin. Voimme siis sekä sekoittaa alueita toisiinsa että myös sekoittaa alueen sisäistä dynamiikkaa niin, että lopulta olemme täynnä erilaisia vertikaalisen tasapainoulottuvuuden kipupisteitä kiireestä kantapäähän.

Ensimmäinen askel integraalisen hyvinvointimallin toisessa osassa, siis vertikaalisessa hyvinvoinnissa, onkin eriyttää nämä

alueet toisistaan. Se voidaan tehdä alustavasti vastaamalla neljään kysymykseen:

1. Mitä teet kaikkein mieluiten kehon hyvinvoinnin eteen? Mitä sinun olisi hyvä tehdä, vaikkeet pitäisikään siitä? (KEHO)
2. Mitä tunteita sinun on vaikeaa käsitellä? Mitkä tunteet ovat "sinua" parhaimmillasi? (TUNTEET)
3. Millaiset asiat ovat sinulle mieluisia älyllisiä ongelmia ja hyviä haasteita? Minkä ongelmien suhteen sinun pitää tehdä nykyistä enemmän ajatustyötä ja pohdintaa? (KOGNITIO)
4. Mikä on kaikkein tärkeintä elämässä? Miten toteutat tätä kaikkein tärkeintä käytännössä? (HENKISYYS)

Kuvio 23: Neljä kysymystä vertikaalisten tasapainoalueiden eriyttämiseen

Näin saadaan aikaan neljä erilaista olemuspuolta: kehon, tunteiden, kognition ja hengen ulottuvuudet. Vastauksista voidaan rakentaa yksinkertainen mutta monipuolinen harjoitusohjelma, jossa jokaista aluetta harjoitetaan erikseen mutta osana ohjelman kokonaisuutta. Tämä tunnetaan toisinaan nimellä Integral Life Practice tai ILP. Tämänkaltaisen harjoittamisen myötä voimme saada kokemuksen siitä, miltä tuntuu elää sisäisesti, vertikaalisesti, neliulotteisena olentona. Tämän harjoittelun avulla tapahtuvan eriyttämisen jälkeen on mahdollista alkaa integroida eri elämänulottuvuuksia, eli käyttää kehoa, tunteita, ajattelua ja henkeä erillisinä, mutta yhden inhimillisen holonisen kokonaisuuden osat muodostavina *informaationlähteinä*.

Sillä siitä lopulta on vertikaalisessa tasapainossa kyse: että osaamme ottaa vastaan tietoa eri olemuspuoliltamme ilman, että suosimme *vain ajattelua, vain tunteita* tai *vain vaistoja*. Tämän tasapainoisesti tietoisuuteemme ilmaantuvan informaation myötä voimme elää vertikaalisesti tasapainoista elämää, jossa mikään sisäisten ulottuvuuksiemme osa ei jää huo-

miota vaille – eikä mikään osa saa liiallista huomiota. Emme siis ole vain taipumuksiemme tai luontaisten ominaisuuksiemme orjia (älytyyppejä, kehotyyppejä tai tunneihmisiä); nämä luontaiset taipumuksemme tulevat, sen sijaan, vertikaalisen tasapainon myötä osaksi isompaa, vertikaalisesti eriytettyä ja integroitua kokonaisuutta.

Integraalinen arki

Mitä tapahtuu sen jälkeen, kun kehitys etenee, kun keho, mieli, tunteet ja henki on pyritty ottamaan osaksi elävää elämää? Kun horisontaaliset elämänalueet on yritetty saada jonkinmoiseen tasapainoon? Kun on siirrytty uudelle tasolle?

Silloin eletään.

Yksinkertaisesti, hetkestä toiseen. Tuo elämä voi näyttää ulkoisesti yksinkertaiselta tai jopa tylsän mitäänsanomattomalta. Sisäisesti tuollainen elämä voi olla tavattoman rikasta; arkisille, tavallisille asioille tulee pyhä hohde. Tiskialtaan siivoaminen on maailman ylläpitämistä, työn tekeminen uuden maailman luomista, elokuvan katsominen ylläpidon ja luomisen mahdollistavaa palauttavaa, neutraloivaa olemista. Integraalisen ajattelun tuolla puolen elettyyn integraaliseen arkeen palaa *tavallisuus*.

Mystikko-filosofi G.I. Gurdjieffin mukaan tällainen tavallinen, normaali ihminen on suuri harvinaisuus, johon vain harva meistä elinaikanaan yltää.

Selitetään hieman.

Useimmat meistä ovat täynnä neurooseja. Tiedostimmepa sitä tai emme, hukkaamme energiaamme emotionaalisella, kehollisella, kognitiivisella ja henkisellä tasolla. Elämänalueiden epätasapainotila tekee meistä yksiulotteisia karikatyyrejä.

Monomaanisesta yritysjohtajasta, jonka kaikki panokset on asetettu Työn alueelle, korkealla sfääreissä liihottavaan henkiiseen etsijään, jolla Minän alue on ainoa totuuden mittari, ja huolehtivaan välittäjään, jolle Me-alueen vuorovaikutus on elämisen oikeutus, me kulutamme elämänenergiaamme niin vertikaalisella kuin horisontaalisellakin tasolla.

Kun sitten nämä alueet alkavat tasapainottua, häviää eräänlainen taustakärsimys elämästämmme. Puheenaiheet eivät enää palaa alimpaan yhteiseen nimittäjään, negatiivisiin mielentiloihin tai jatkuvaan taustalla olevaan, usein tiedostamattomaan tyytymättömyyteen.

Kun elämään palaa luonnollinen tasapaino – niin vertikaalinen kuin horisontaalinenkin, tietoisien työn tuloksena – me muutumme tavallisen tylsiksi. Hiljaa hyväksytty neuroottinen muotti, jonka olemukseen kuuluu aina jonkinlainen alituneesti hyväksytty vaillinaisuus, toimittaja-kirjailija Veikko Ennalán osuvasti nimittävä ”rajaton resignaatio”, hajoaa kokonaisvaltaisemman tavan tieltä. Neurooseista vapaa – tai ainakin vertikaalis-horisontaaliset vuotokohtansa tiedostava ja asialle aktiivisesti jotain tekevä – ihminen on totisesti harvinainen otus. *Tavallisuus* tai *normaalius* sanan syvässä merkityksessä on hyvin poikkeuksellista.

Integraalisen ajattelun tuolle puolen

Kun kehitymme ja kypsymme ihmisinä, tulee ajattelusta lopulta vain yksi työväline muiden tietämisen työkalujen joukossa. Tämän matkan syvemmissä ulottuvuuksissa ajattelemisen on osa suurempaa holarkista kokonaisuutta. Tätä kokonaisuutta – ja *sen ymmärtämisen tajua* – voidaan nimittää viisaudeksi. Siitä puhutaan enemmän neljännessä luvussa.

Ilman tätä viisautta, tätä kokonaisuuden ymmärtämisen tajuja, asiat vaikuttavat tärkeämmiltä kuin ne ovat. Puut työntyvät esiin metsistä ja kutsuvat luokseen. Lillukanvarret kehoittavat tekemään päätöksiä ja päätelmiä vailla yhteyttä tarkoitukseen. Osat houkuttelevat kokonaisuuden kustannuksella. Tällaisessa maailmassa ja tällaisessa ajatteluympäristössä – vailla integraalisen ajattelun työvälineitä – haksahdamme helppoihin, lyhytnäköisiin, pelkistäviin, yksinkertaistettuihin ja yksinäkökulmisiin valintoihin. Se ei ole ongelma, jos toimimme yksiulotteisen maailman ja yksiulotteisten asioiden parissa. Valitettavasti tuskin kenelläkään meistä on varaa elää sellaisessa ylellisyydessä. Siinä ei elä maanviljelijä, jonka sato riippuu systeemisestä kokonaisuudesta; ei yrittäjä, jonka tulokset riippuvat moninäkökulmaisesta ajattelusta; ei lääkäri, jonka asiakkaat ovat psykofysisiä olentoja sosiaalisessa ja kulttuurisessa todellisuudessa; ei pelisuunnittelija, jonka tuotteet ovat osa evolutiivisen ihmiskunnan tarpeita.

Vaikka ajattelun työvälineiden avulla pystytään tekemään laajempia ja syvempiä valintoja, on ajattelu aina vain kuvaus todellisuudesta. Tämä todellisuus on se ihmisenä olemisen maasto, jonka integraalinen ajattelu pyrkii osoittamaan ja jossa se kehottaa kulkemaan. Se on yksinkertainen olemisen tila, jossa tälläkin hetkellä olet: rajaton ja rajallinen maailma, jonka ajallinen ja ajaton ilmentymä sinä olet, ja jossa kaikki ihmisyyys ilmenee ikään kuin kerralla, kerroksina ja näköaloina, aikana ja sen ulottuvuuksina, viisautena ja typeryytenä, ja vapaana mahdollisuutena valita aina viisaampi, todempi ja kauniimpi vaihtoehto.



LUKU 3

Integraalinen aika

Tuntuuko, että aika loppuu kesken? Että aikaa ei ole kaikkeen, mitä tahtoisit tehdä tai mitä pitäisi tehdä? Oletko pudonnut luonnollisesta rytmistä pois ja noudatat enää vain tuottavan yhteiskunnan vaatimusten mukaista aikaa? Oletko yhteydessä omaan, sinulle ominaiseen rytmiisi? Varaatko aikaa sinulle aidosti tärkeille asioille vai ainoastaan niille, joiden ajattelet olevan tärkeitä? Osaatko erottaa nämä kaksi asiaa toisistaan? Entä osaatko erottaa toisistaan absoluuttisen ja relatiivisen ajan? Elätkö menneiden saavutusten ja pettymysten välissä? Vai juoksetko jatkuvasti kohti tulevaisuutta? Jäävätkö asiat kesken ja tavoitteet toteutumatta? Miten paljon elät ajan ulkopuolella – uppoutuneena juuri tähän hetkeen, kokemukseen tai toiseen ihmiseen? Jatka eteenpäin, koska nyt on aika.

”**A**ikansa kutakin, sanoi pässi, kun päätä leikattiin.” Tähän sanomukseen tiivistyy yksi ajallisuuden ja viisauden välinen suhde: oikean ajan ymmärtäminen on viisautta. Ihminen on käyttänyt lukuisia erilaisia tekniikoita ajan mittaamiseen ja oikean ajankohdan selvittämiseen. Muinaisessa Kiinassa keisarillinen kronografi, aikainkuvaaja, oli korkea-arvoinen virkamies, jonka tehtävänä oli kertoa keisarille, milloin oli sopiva aika – aika sotia, aika rakentaa, aika etsiä puolisoa tai valmistautua kuolemaan. Taitava kronografi oli kullnarvoinen, koska

niin paljon oli kiinni makrokosmoksen ja mikrokosmoksen yhteisestä rytmistä.

Esi-isämme seurasivat aikain kulkua tarkkailemalla planeettojen liikkeitä, vuodenaikojen vaihtumista, saaliseläinten vaelluksia ja myöhemmin viljelysten kasvua, sadonkorjuuta ja kuihtumista. Meille kalenteri, mekaaninen kello ja aikatauluus on kaikki kaikessa.

Erilaiset rytmit tarjoavat erilaisia kelloja, erilaisia välineitä olla maailmassa ja suunnistaa kohti tulevaa. Modernia ihmistä on sanottu ”rytmien sinfoniaksi”, koska meitä ohjaavat niin monet kellot: fyysinen maailmankaikkeus, elimistön omat biologiset kellot, almanakat ja mekaaniset kellot, viikkorytmi ja juhlapäivät, työ ja arki, elämän alku ja elämän ehto.

Osa kelloista kuuluu todellisuuteen riippumatta siitä, mitä niistä ajattelemme – planeetat kulkevat rataansa ja säätelevät elämän ehtoja, varttuva nuori tulee sukukypsäksi ajallaan. Osa kelloista ja ajallisista jäsennyksistä on sopimuksenvaraisia, kuten vaikkapa seitsenpäiväinen viikko, lukujärjestys, aikavaraus kuntosalille, täysi-ikäisyys tai pääsiäisen sijoittuminen kalenteriin. Kypsymistä vaativat prosessit törmäävätkin monesti aikataulujen aikaan: Tammikuisena aamuna nousemme ylös pilkkopimeässä kalenteria seuraten, vaikka oma biologinen kellomme käskisi nukkumaan – takaisin vuoteeseen kypsymään heräämistä varten. Illalla viihdytämme itseämme tietokoneen ääressä ja saamme yliannoksen kirkasta valoa. Suunnittelemme perheenlisäystä työuran, emme hedelmällisyyden mukaan, ja valmistumme maistereiksi viidessä vuodessa, vaikka kypsytminen asiantuntijaksi veisi enemmän aikaa. Orgaaniset kypsymisajat törmäävät aikataulujen aikaan. Kiirettä pitää, sanoi piru. Ajan ymmärtämisen avain on integraalinen ajattelu, joka ottaa huomioon erilaiset ajat, erilaiset kellot, erilaiset kosmoksen rytmit, aikataulujen ajan ja kypsymisajan.

Ajan hallinta, laatu-aika, kiire, nopeus ja kertakäyttöisyys avautuvat integraalisen ajattelun avulla. Aika on oiva esimerkki nelinivoituvasta olemassaolosta, tetraemergenssistä: aika on yhtä aikaa subjektiivinen tuntemus, kulttuurinen konventio, aivojen ja sydämen sykettä ja yhteiskunnan sekä koko kosmoksen rytmiiä (Kamppinen 1999, 2000, 2004).

Laatu-aika

Ajan hallinta on yksi ihmisen ikaikaisista toiveista ja tavoitteista. Oikean rytmityksen ja kalenterin löytäminen kiinnosti jo esi-isiamme, joiden elanto oli konkreettisesti kiinni siitä, että oli oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Ajan hallintaan kuuluvat myös prosessien temporaalisten ominaisuuksien manipulointi, pitkittäminen ja pätkittäminen, eli kyky jatkaa niitä asioita, joiden toivomme jatkuvan (rakkaus, elämä, aineenvaihdunta), ja kyky lyhentää niitä asioita, joiden emme toivo jatkuvan (sairaudet, huonot ihmissuhteet, hyttysten ininä).

Laatuajalla eli hyvien asioiden täyttämällä ajalla on kysyntää. Erilaisissa kulttuurisissa maailmankuvissa ajanhallinnan eri aspektit sekä erilaiset laatuajat vaihtelevat. Juutalais-kristillinen kulttuuri sijoittaa suuren osan toivosta kuoleman jälkeiseen ikuisuuteen, kungfutselaisuus hehkuttaa menneisyyden instituutioita, kun taas meidän aikamme länsimainen kulutus-yhteiskunta keskittää huomionsa nykyhetkeen, siihen, mikä on käsillä tässä ja nyt.

Laatu-aika määrittelee muita ajanjaksoja, siitä käsin kerrotaan, millä ajalla on arvoa, ja minkä suhteen. Laatu-aika toimii eräänlaisena ankkuripaikkana tai tukikohtana, josta käsin muut ajanjaksot saavat merkityksensä. Monelle laatu-aika on tulevaisuudessa, eli nykyhetken mielekkyys on kiinni tule-

vissa mahdollisuuksissa. Toisille kultainen nuoruus on laatuai-
kaa, josta käsin reflektoidaan himmenevien lamppujen tulevai-
suutta. Temporaaalisia tukikohtia on monia.

Meidän kulttuurimme keskeinen laatuai-
ka on työaika, eli
työstä on tullut elämän määrittäjä, elämän sisältö ja elämän
mitta – monen kohdalla työn loppuminen on elämän loppu, ja
eläkkeelle siirtyminen vertautuu elämän muihin kriisitilantei-
siin, kuten syntymään, ensimmäiseen humalaan, tulevan ano-
pin kohtaamiseen ja vanhemmuuteen. Kun tapaamme muu-
taman vuoden tauon jälkeen vanhan kaverin, mitäs kysymme?
Emme suinkaan: ”Oletko löytänyt sielunrauhan tai paikkasi
kosmoksessa?” vaan: ”Missäs hommassa olet tätä nykyä?”
Ja voi onnetonta luuseria, jos ei osaa oikealla tavalla vastata.
Tavanmukaista on hehkuttaa uusien työtehtävien kiivastah-
tisuutta, sitä, ettei ole vapaa-ajan ongelmia, vaan että kaikki
aika menee työasioiden kanssa. Tällainen ihminen alkaa mei-
dän kulttuurissamme olla onnellisen ihmisen ja kunnan kan-
salaisen prototyyppi, jolle työaika on laatuai-
kaa ja joka pyrkii
ulottamaan työajan kaikkeen aikaan. Lomasta tulee akkujen
latausta, kotielämästä ja vapaa-ajasta tulee työstä palautumisen
ja työhön varautumisen aikaa, eikä mikään vedä vertoja täsmä-
rajatulle kylpyläviikonlopulle, jolloin saa lyhyessä ajassa paljon
rentoutumista, jotta sitten taas jaksaa painaa. Työteliällä ihmi-
sellä ei ole tyhjää tilaa kalenterissa, ja jokainen tapaaminen,
jonka kalenteriin saa puserrettua, on erityisen armeliaisuuden
ja hyväntahtoisuuden osoitus.

Työstä on tullut kaiken mitta, ja työssä jaksamisesta samoin
kuin työkykyterapiasta on kasvanut muhkea, teollisten mitta-
suhteiden liiketoimintarypä.

Verkkaisuuden houkutus

Moni meistä muistaa Iisalmen lahjan suomalaiselle kulttuurille eli olutpanimo Olvin, joka häpeilemättä mainosti CXX-lageroluttaan lauseella ”Kiireettä kypsynyt”. Mitä Olvi ja mainostaja halusivat meille kertoa? No ainakin sen, että siinä missä muut panimot pikapaneskelevat oluensa, he tekevät tuotteensa ajan kanssa, tuotteen itsensä vaatiman ajan mukaan. Olutpanimo halusi pysäyttää kuluttajan, mieluusti perjantaina automarketissa, kun työn uuvuttama palkansaaja kaahasi ostoskärryillä vihannes- ja vaippahyllyjen välistä olutosastolle. Kas tässä, ajatteli kuluttaja, tässä on tarjolla kiireettömyyttä, hetki laatuakaa, joka on kaiken lisäksi pakattu kätevästi kahdentoista pullon pakkauksiin. Otanpa hukatun ajan takaisin, pullo kerrallaan.

Sveitsiläiset olivat ilmeisesti kaapanneet Olvin ydinajatuksen mainostaessaan Patek Philippe -kelloaan lauseella ”Begin your own tradition”. Tuon tolkuttoman kalliin kellon voi ostaa muutamana kuukauden bruttotuloilla, ja samalla saa mahdollisuuden antaa alun yliyksilölliselle, yhtä ihmiselämää suuremmalle asialle – sellaiselle, joka ei katoa kuten suurin osa maailman asioista, vaan joka jää elämään sen jälkeen, kun aika meistä jättää. Siinä missä Olvi halusi herätellä meissä jokaisessa uinuvaa verkkaisuuden ja kiireettömyyden kaipaajaa, sveitsiläinen korukelloyritys haluaa herätellä meissä uinuvaa pitkäkestoisuuden kaipaajaa.

Olvi tarjosi jokaiselle keskivertokuluttajalle kosketusta verkkaisuuteen, kellofirma tarjoaa kestäviä arvoja suurituloisille. Mutta ihmeellisimmillään asiat ovat Turussa, Tuureporinkadulla, jossa käsityöliike Onnimanni mainostaa tuotteitaan seuraavasti: ”Tavaroita kiireen tuolta puolen, taatusti ajan kanssa tehtyjä.” Onnimanni myy vankiloiden ja työkeskusten

asukkien tekemiä esineitä. Onko aikaa siis vain niillä, jotka ovat pudonneet yhteiskunnan valtavirran työn tekemisen tavasta?

Nopeus

Meidän aikaamme läpäisevät nopeus, kertakäyttöisyys ja kiire. Ne toimivat kulttuurissamme ajattelun ja toiminnan malleina, joita ei juurikaan kyseenalaisteta tai pysähdytä pohtimaan. Nopeus on hyvä esimerkki niin sanotusta regulatiivisesta ideaalista, jota kohti pyrkimistä pidetään hyvänä asiana ja josta lipeäminen täytyy erikseen perustella. Jos kerrot työpaikalla pomollesi, että olet keksinyt menetelmän, jolla asiat tehdään nopeammin, saat yleensä kiitosta osaksesi, mutta jos esittelet idean, jonka avulla asiat voi tehdä hitaammin, voit varautua nopeisiin potkuihin.

Nopeus läpäisee mitä moninaisimpia elämänalueita: vartu nopeammin, opi nopeammin, rentoudu nopeammin, kokkaa nopeammin, vaurastu nopeammin ja niin edelleen. Samanlaista vetovoimaa ei ole jostakin syystä iskulauseella ”Vanhene nopeammin”, vaikka moni firma voisi rehellisyyden nimissä kirjoittaa työpaikkailmoitukseen: ”Tule meille töihin, tee tämä kaikki nopeammin, ja kaupan päälliseksi vanhene nopeammin.” Nopeus ei taidakaan aina olla hyvä asia. Meissä herää terve epäluulo, kun kuulemme koulutuksesta, joka tekee meistä maistereita alle puolessa vuodessa, tai kun joku väittää saaneensa sydänystävän puolen minuutin keskustelun perusteella tai uskottelee kasvattaneensa lapselleen kaikki ihmisenä olemisen taidot kahden ensimmäisen ikävuoden aikana. On asioita, jotka vaativat oman aikansa, kypsymistä.

Nopeus on kuitenkin useimmiten valttia elämänalueesta riippumatta. Erilaiset ajansäästölaitteet nopeuttavat asioita ja kuulemma säästävät aikaa. Aikoinaan moni meistä osti innois-

saan videonauhurin, jossa oli turbokelausnappi. Sitä painettaessa video vonkasi heti haluttuun kohtaan ilman pitkää odottelua. Kun ajansäästölaitteet suoriutuvat toiminnoista nopeasti, säästyy aikaa, jonka voi sitten käyttää muiden ajansäästölaitteiden käyttämiseen. Lopulta vaivalla hankittu laatu-aika katoaa taivaan tuuliin.

Ajansäästölaitteille on kysyntää, koska monimutkaistuva teknologia ja sen mahdollistamat ajansäästölaitteet syövät kaiken loppoajan. Hyvä esimerkki on henkilökohtainen tietokone. Juuri kun on saanut itselleen viimeisimmän väkevääntöisen koneen, joka suoriutuu kaikista tehtävistä vaivattomasti, niin eipä aikaakaan, kun ohjelmistojätti tuo markkinoille uuden käyttöjärjestelmän tai ohjelmistopakettin, joka syö kaiken varastossa olleen kapasiteetin. Näin käyttäjä palaa taas lähtöruutuun. Ohjelmien loppukäyttäjää hirvittävät erityisesti ohjelmatalojen lupaukset järjestelmistä, jotka eivät kaadu – kaatunut ohjelma on loppujen lopuksi ainoa ohjelma, joka antaa käyttäjälleen aikaa. Minkäs teet, kun ohjelma ei toimi.

Nopeus on valttia paitsi työssä myös vapaa-aikana. Lastenhuoneissa tuhrautuu pienten lasten vanhemmilta suunnattomasti aikaa, kun luetaan iltasatuja ja valmistaudutaan yöpuulle. Yhdysvalloissa on kirjasarja *One-minute bedtime stories for busy parents*, joiden avulla saa lapsen nukahtamaan minuutissa – ainakin mainoksen mukaan. Uraputkea kiitävällä vanhemmalla ei enempään ole aikaa – näin säästyvän ajan voi käyttää sitten muihin ajansäästön toimiin. Nopeus regulatiivisena ideaalina ulottaa lonkeronsa myös vanhempien makuuhuoneisiin, joissa uraohjukset ohittavat toisensa kuin kaksi ohjusta taivaalla. Ei siinä ole aikaa leperrellä tuntitolkulla, ainakin jos kirjaseen *Marriage guide for career couples* on uskominen.

Nopeuden ihanne ei hellitä otettaan edes silloin, kun on selviydytty lastenhuoneesta ja makuukamarista ja on aika lähteä

lomalle. Vapaa-aikaan pakataan elämyksiä, ja tyhjä loma tuntuu huonolta sijoitukselta. Kun perheen yhteinen loma alkaa, ohjelmaa on oltava, vaikka henki menisi.

Täsmärentoutuminen kristallisoituu viikonlopun hiljaisuusretriitissä, jossa saa hiljaisuutta koko vuoden edestä. Kuka sitä nykyään viitsisi nunnaksi tai munkiksi ryhtyä koko elämän ajaksi, kun voi kätevästi hankkia viikonloppumunkkiuden talousvaikeuksissa painivilta luostareilta tai seurakunnilta? Munkkipesti, joka alkaa ja loppuu hallittavina ajankohtina, on mitä mainioin munkkipesti.

Lomasuunnitelmat kariutuvat yleensä jossakin vaiheessa, jolloin lopputuloksena on aktiiviloman sijasta ihmiselle luonteva passiiviloma, johon kuuluu saunomista, olutta ja makaraa. Syksyn koittaessa tästä olotilasta ja sen seurauksena kertyneistä kiloista yritetään hankkiutua eroon saman tehokkuusajattelun avulla kuin mikä riepottelee meitä suurimman osan vuotta. Täsmärentoutumista seuraa luontevasti täsmäliikunta. Kuntosaleilla tai sulkapalloklubeilla saa intensiivistä liikuntaa ja vastinetta rahoilleen – puolessa tunnissa saa aikaan saman kalorikulutuksen ja saman määrän ruhjeita kuin minkä hankkimiseen kävelemisellä menisi kenties päivätolkulla aikaa.

Nopeus ja tehokkuus viihtyvät yhdessä, tai näin ainakin mieluusti ajattelempa. Jos asiat käyvät nopeasti, ajattelempa sen olevan tehokasta. On kuitenkin elämänalueita, joissa tämä osoittautuu kohtalokkaaksi harhaksi. Liian nopea rentoutuminen, liikunta, varttuminen tai oluen käyminen ei palvele tarkoitustaan. On asioita, joiden suhteen tehokkain ratkaisu on toimia hitaasti, oikean ajan kanssa.

Kertakäyttöisyys

Nopeuden ohella kertakäyttöisyys ja lyhytkestoisuus ovat aikamme hallitsijoita. Kertakäyttöisyys näkyy paitsi aineellisessa kulttuurissamme myös siinä, miten itseämme rakennamme. Koulutus ja taitojen hankkiminen ovat oivia esimerkkejä tästä. Alasta riippumatta nykyihminen saa säännöllisesti huomata, että hänen taitonsa ja tietonsa ovat lyhytkestoisia – ne vanhenevat nopeammin kuin vaatemuoti. Ei ihme, että levottomina aikoinamme yhä useampi nuori hakeutuu todellisten perustaitojen eli humanististen opintojen äärelle. Siellä opittavat ajattelun työkalut eivät vanhene pariin tuhanteen vuoteen.

Kertakäyttöisyys näkyy myös työurien pätkittäisyytenä: työnantajat eivät uskalla markkinavoimien rutistuksessa sitoutua. Kun nuoret tietävät tämän, eivät hekään vastaavasti sitoudu. Kun kukaan ei sitoudu, työssä ei ole hauskaa, ja työssä tehtävien asioiden laatu heikkenee.

Terve epäluulomme kuitenkin herää – onneksi. Tietoverkoissa majaileva, jatkuvasti päivittyvä niin sanottu tieto ei herätä luottamusta. Jos tarina muuttuu toiseksi kovin lyhyessä ajassa, emme usko sen sisältävän mitään todella merkityksellistä. Painetun sanan, erityisesti kirjojen kohdalla on toisin. Tietokirjoista suurin osa on käynyt läpi kokeneiden toimittajien seulan, ja voimme uskoa, että moni muukin uskoo kirjan sanoman mielekkyyteen.

Koulutuksen kohdalla tilanne on samanlainen. Kertakäyttöiset taidot eivät vetoa järkeemme, vaan etsimme ratkaisuja, joilla pärjäisimme aina elämän ehtooseen saakka. Koulutuksen markkinoilla tämä tiedetään, ja kuluttajia sumutetaan säälyttävä vetoamalla tulevaisuuden taitoihin ja osaamistarpeen ennakointiin. Perinteisellä humanistin koulutuksella pärjää kyllä myös tulevaisuuden yhteiskunnassa.

Kertakäyttöisyys painaa kuitenkin vastustuksesta huolimatta päälle. Kertakäyttöisyyden voima ja hyökyaallon kaltainen tarjonta perustuvat siihen, että yhä useampi palvelujen tarjoaja on pakotettu tuotteistamaan ideansa siten, ettei se elä kovin pitkään. Jos tuote elää liian pitkään, sen jälkeen ei voida myydä uusia tuotesukupolvia.

Ihminen elää niin tiiviissä vuorovaikutuksessa aineellisen ympäristönsä kanssa, että teknologia määrittelee melkoisen osan meistä. Millaiseen elämäntarinaan tai minäkuvaan kertakäyttöinen maailma rohkaisee? Kaikki aika on nyt. Ja kiirettä pitää.

Kiire

Kiire on yksi ihmisen nerokkaimmista keksinnöistä. Se säätelee lähes koko elämäämme, eikä päivässä ole montaakaan tovia, jolloin emme puhu kiireestä tai ajattele kiireen eri puolia. Ihmisellä voi olla niin kiire, ettei hän ehdi muuta tekemään kuin toteamaan tämän. Jos ihmisiä ei olisi maapallolla, niin täällä ei olisi kiirettäkään. Erikokoiset pieniaivoiset enemmän tai vähemmän karvaiset otukset söisivät ruohoa tai toisiaan, mutta kiirettä ei olisi. Kiire on kirjaimellisesti ihmisen itsensä tekemä, vaikka meistä se tuntuukin omaa elämänsä elävältä oliolta, joka ei päästä meitä otteestaan, vaikka mitä tekisimme.

Kiirettä on montaa lajia. Ensinnäkin on aivan oikeaa kiirettä, joka syntyy siitä, kun on liian paljon tehtävää liian lyhyessä ajassa. Esimerkiksi aloilla, joissa vähennetään ihmisiä ja lisätään tehtäviä – vaikkapa terveydenhoidossa – syntyy helposti kiirettä, varsinkin, kun työtehtävät sen kuin monimutkaistuvat. ”Tehostaminenhan” tarkoittaa selkokielellä sitä, että tuotetaan huonompia lopputuloksia pienemmillä investoinneilla. Tämän

pystyy humanistikin päättämään ilman erityistä kauppa-tieteellistä koulutusta. Terveystieteiden hoidossa on edelleen sitkeästi mukana vaikeasti hallittava hoivaelementti, jota ilman hoitajat ja muut kustannusintensiiviset osat olisi saatu jo ajat sitten karsittua pois.

Toisaalta on sitä kiirettä, jonka itse luomme ja jonka pyörteissä viihdymme, koska se antaa elämään sykettä. Kiirettä pidetään yhtenä tehokkaan työntekijän ja mies- tai naiskuntoisen kansalaisen tuntomerkinä. Hyvällä ihmisellä on kalenteri täynnä ja kännykkä soi. Jokainen meistä tietää työpaikkapalaverin, jonne tullaan kännykkäkäsi ojossa – ensin siis tulevat strategiset lempielimemme, ja sitten vasta me itse.

Omaehtoinen kiire tuntuu mukavalta: voi luoda itselleen aikataulut ja elämän rytmin ja täyttää aikansa haluamallaan tavalla. Toisehtoinen kiire puolestaan kuristaa. Toisehtoinen kiire syntyy, kun joudumme muiden ihmisten aikataulujen perässä jonottamaan, odottamaan, kiirehtimään, jaksottamaan ja pörräämään.

Kiire elää omaa elämäänsä siinä, miten kerromme elämäntarinaamme, miten muistelemme mennyttä työpäivää tai miten asetamme asioita tärkeysjärjestykseen. Kiireen avulla kerromme itsellemme ja muille, millaisia ihmisiä olemme. Monesti käytämme kiirettä myös synnä tai tekosynnä, kun emme halua tehdä jotakin asiaa. Itse asiassa mikäs sen mukavampaa kuin tulla kiireisen työpäivän jälkeen kotiin ja torjua puolison ehdotukset koskien esimerkiksi imurointia sanomalla: ”Nyt on ollut niin kiire päivä, että en voi muuta kuin maata sohvalla ja korkata olutpullon.” Jos puolisosikin on samanlainen uraohjus ja kaipaa myös hetkeä sohvalla, niin kiireen avulla voi löytyä jopa pieni siivu yhteistä laatuaikaa.

Kiireisestä työpäivästä on myös mukavaa kertoa jälkikäteen: aamukahdeksalta oli ensimmäinen kokous, josta kiireen vilkkaa siirryttiin seuraavaan, ja eipä aikaakaan, kun kolmas haaste

jo pyöri kohti kuin lumipallo alamäessä. Kun kertoo kiireisestä päivästä, tuntee todella eläneensä verrattuna siihen tilanteeseen, ettei ole mitään erityistä kerrottavaa. Vapaa-ajan kiireet ovat nekin parempia kuin ei kiirettä ollenkaan.

Mistä kiire sitten juontuu? Syitä on useita. Ensinnäkin protestanttinen perinteemme opettaa, että aikaa ei pidä hukata, vaan se tulee käyttää yhtä viisaasti ja tehokkaasti kuin muutkin käytössämme olevat voimavarat. Aika on rahaa, sitä ei ole loputtomiin. Parhaiten selviää se, joka sijoittaa aikansa viisaasti. Kristinuskon äärellinen maailmankuva korostaa ajalla pelaamisen strategista arvoa. Koska aikaa ei ole loputtomiin, kannattaa tarkkaan katsoa, mihin aikansa laittaa.

Myös teknologian monimutkaistuminen tuo mukanaan kiirettä. Nykyaajan ihmisellä on tolkuton määrä ajankäyttömahdollisuuksia. Vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet ovat runsastuneet, ja niiden mukana on voimistunut tunne, ettei kaikkea ehdi tehdä. Mitä enemmän on mahdollisuuksia, sitä vähemmän jää aikaa kunkin mahdollisuuden tutkimiseen. Onko kiinalainen aamuvoimistelu vai italialainen keittiö ”minun jutuni”? Vai odottaako kulman takana se uusin villitys, joka antaa lopultakin tunteen siitä, että elää täyttä elämää?

Teknologian ja siihen kytkeytyvän alati monimutkaistuvan yhteiskunnan myötä myös työtehtävät moninaistuvat ja runsastuvat. Keskiverto toimistotyöläinen voi modernilla ohjelmalla tehdä moninkertaisen määrän asioita verrattuna muutaman vuosikymmenen takaiseen työoveriinsa. Toisaalta aiemmin työntekijän ajalle ei ollut niin monta haastajaa ja potentiaalista käyttäjää kuin nykyään. ”Monipuuhastelu” eli multitaskaus on ominaisuus, jota arvostamme nykyään yhtä paljon ihmisissä kuin ohjelmistoissa, ja harjoittelemalla voi vahvistaa kykyään viedä useita rinnakkaisia projekteja eteenpäin ja

kykyään nähdä kokonaisuudet kirkkaammin, jolloin yksittäiset työtehtävät sijoittuvat mielekkäisiin rooleihin.

Työtehtävien automatisointi ja robotiikka muuttavat maailmaa, kun ohjelmoitavat tehtävät siirtyvät ohjelmoitaville olioille. Kokonaisuuksia ymmärtävät ihmiset ovat toki edelleen paljon fiksumpia kuin koneet, ja siksi alalla kuin alalla tulee vielä pitkään olemaan kustannustehokkaampaa ”pakata informaatio läskiin”, kuten eräällä oppineella kollegallani oli tapana sanoa.

Protestanttinen eetos yhdistettynä runsastuvaan teknologiaan ja kaikkialle ulottuvaan hinnoitteluun luo kiireelle oivan kasvualustan. Kaikella on hintansa, ja mitä enemmän aikaa, sitä enemmän rahaa, kuten pankkien mainoksetkin jaksavat muistuttaa. Kaiken ajan hinnoittelu terävöittää mieliimme sen, ettei aikaa kannata hukata hinnoittelemattomiin projekteihin. Vapaa-aikana ei kannata harrastaa erikseen nimeämätöntä ja halpahintaista lorvailua, vaan jotakin, jonka hinnan tiedämme ja jonka avulla pääsemme entistä kiivaammin osallistumaan kulutusyhteiskunnan ydintoimintaan.

Kiirettä pitää. Ja työn ote meistä suomalaisista pitää huolen siitä, ettei kiire pääse unohtumaan.

Työ

Kiireisillä ihmisillä on yleensä kiire töihin. Työllä on luja ote meidän elämästämme, koska kansalaiskuntonne ja ihmisarvomme ankkuroituvat työhön. Työ hengästyttää entistä useampaa, vaikka työn fyysinen kuormittavuus samoin kuin työhön käytetty tuntimäärä ovat vähentyneet. Työstä on tullut, kuten on tapana sanoa, tietointensiivistä. Tämä yhdistettynä raa-kaan kilpailuun saa aikaan sen, että työtä on ajateltava harva

se hetki; useimpien unetkin liittyvät tätä nykyä työhön. Tämä ei ole mikään ihme, koska työ tarkoittaa entistä enemmän samaa kuin ihmisarvo tai ihmisarvoinen elämä. Tietojen ja taitojen jatkuva uudelleenarviointi saa meidät unissammekin pätkäilemään, josko meistä enää on mihinkään ja mitenhän meidän pitäisi asemoitua seuraavaksi, jotta pysyisimme työnantajaa houkuttelevina osaamiskeskuksina.

Työ hengästyttää myös sen vuoksi, että uskomme sen pitävän meitä vielä lujemmassa otteessa kuin mitä se oikeasti tekee. Kun ihmisiltä on kysytty heidän työtuntejaan vaikkapa edellisen viikon ajalta, vastaukset ovat usein aika sankarillisia. Töitä on tehty niin paljon, että kun työtunteihin ynnätään ihmisten muut tekemiset, kuten nukkuminen, tarkkaan ajoitettu yhdessäolo ja imurointi, on vastaajilla täytynyt olla enemmän kuin 24 tuntia vuorokaudessa. Tehdyn työn määrää liioitellaan systemaattisesti, mikä johtunee työn ajatuksellisesta otteesta. Jopa seurustellessamme tai imuroidessamme meillä pyörivät mielessä työasiat.

Työasiat ovat perinteisesti murehduttaneet erityisesti suomalaisia miehiä, koska työmarkkinoilla pärjääminen ja perheen elättäminen on koettu mieskuntokysymykseksi. Työurien pätkittyessä ja työnkuvien hapertuessa perinteisiä miehekkäitä töitä on entistä vähemmän tarjolla. Siksi monipuuhasteluun jo muutoinkin erikoistuneet naiset pärjäävät paremmin. Työpäivän huokoistaminen erilaisilla hoivatoimilla, esimerkiksi lasten- ja vanhustenhoidolla, on naisten jo pitkään harjoittelema konsepti. Tähän tottuminen taas kysyy miehiltä todellista mieskuntoa.

Työn huokoistuminen ja erilaiset joustot ovat jo täällä. Yleensä jousto tarkoittaa sitä, että työntekijä joustaa omista tarpeistaan ja on esimerkiksi työnantajan käytettävissä sesonki-

aikana ilman yöunta ja muulloin sitten vain joka toinen viikko. Etätyö testaa sekín työn tekemisen aikaa. Meillä teollistuminen ja kaupungistuminen ovat vielä niin tuoreessa muistissa, että käsityksemme oikeasta työstä sisältää työpaikalle menon, siellä puurtamisen ja sieltä tukikohtaan tulon. Meidän työn tekemisen ihanteemme perustuu oletukseen, että ihminen on kone. Aamulla se laitetaan käyntiin ja työpäivän loppuksi se sammutetaan. Etätyö, joka on todellinen mahdollisuus tietointensivisillä aloilla, vapauttaa osin työn tekemisen aikataulujen turhasta hiostuksesta, mutta luo samalla uusia ehtoja. Jos asiat menevät hyvin, etätyö myös vapauttaa työntekijän voimavaroja, jotka hän voi sitten investoida tuottavampiin kohteisiin kuin turhaan aikataulujen tuijottamiseen. Etätyökokeilut ovat kuitenkin tuoneet myös hankaluuksia muassaan. Japanissa miestyöntekijät olivat aivan hukassa jouduttuaan heille vieraaseen ja vihamieliseen kotiympäristöön töitä tekemään. Suomessakin etätyöläiset hakeutuvat loppujen loppuksi työtovereiden kanssa turisemaan, koska sitähan elämä on parhaimmillaan, turisemista ja rapsuttelua.

Työnantajat ja työntekijät ovat syystäkin varuillaan, kun työajan ja vapaa-ajan välistä rajaa häivytetään. Työnantajan kotiin asentamat pääteyhteydet ja tietokonelaitteet saattavatkin olla työnantajan tarjoama pukinsorkka, jonka avulla työntekijä pidetään työnantajan otteessa myös silloin, kun hänen pitäisi olla vapaalla. Työntekijän tulkinta vapaa-ajan rajoista voi puolestaan ohentaa työnantajan nettoamia voittoja. Toisaalta omaehtoisesti rytmitetty työ muistuttaa käsityöläisihannetta, jossa työ on oman olemuksen todeksi tekemistä ja jossa vieraantumisista ei tunneta eivätkä pirut vaani jokaisessa luppohetkessä.

Integraalinen ote aikaan, kiireeseen ja työelämän vaatimukseen perustuu ajan tetraemergenssiin – se on yhtä aikaa yksilöllinen kokemus, kulttuurinen konventio, ruumiillisuutta ja

ympäristön rakenteita. Keskeinen integraalinen työkalu ajanhallintaan on erottelu aikataulujen ajan ja kypsymisajan välillä.

Aikataulujen aika ja kypsymisaika

Jätetään Suomi hetkeksi ja käydään Perun sademetsäalueella, jossa keräsin aineistoa uskontotieteen väitöskirjaani varten 1980-luvulla. Törmäsin paitsi varpusen kokoiisiin kovakuoriaisiin myös erilaisiin aikakäsityksiin. Perun sademetsäalueen suurimman kaupungin Iquitosin jokisatamasta pääsee isoilla perämoottoriveneillä Amazonjoen rantakyltiin, joihin olin menossa tautiluokituksia selvittämään ja noitia haastattelemaan. Veneen piti kuuleman mukaan lähteä kello seitsemän aamulla. Uskollisena suomalaiselle ajoissa olemisen eetokselle olin satamassa jo kuudelta, selässä rinkka ja kainalossa viinaa ja tupakkaa. Istuin veneessä ja odotin. Kello tuli seitsemän, sitten kahdeksan, yhdeksän ja kymmenen. Ajattelin mielessäni, ettei veneen tainnutkaan olla tarkoitus lähteä aamuseitsemältä. Iquitosissa on kostea ja kuumaa, ilma tuntuu samalta kuin iso lihava lehmä istuisi naaman päällä. Kello kävi, ja lopulta kello kahdelta vene lähti. Aikataulujen luvatusa maasta tullessa ajattelin, että kyseessä oli räikeä poikkeus, jota koskevan valittelu- ja anteeksi-pyyntökirjeen saisin pikapuoliin. Seuraavallakin matkalla vene lähti vasta iltapäivällä. Muutaman samanlaisen kokemuksen jälkeen oivalsin, että vene lähtee sitten, kun siinä on tarpeeksi matkustajia. Vene lähtee siis silloin, kun on sen aika lähteä. Jokiveneen kulku on oiva esimerkki kypsymisajasta, jossa aika syntyy sitä mukaa, kun asioita tehdään. Jokiveneen lähdeillä on oma relatiivinen aikansa, eli ne kypsyvät kiireettä – hieman samaan tapaan kuin hyvät oluet. Kypsymisajan vastakohta on aikataulujen absoluuttinen aika, joka on meille tuttua: aika tuntuu olevan

meidän ulkopuolellamme ja meistä riippumatonta. Se tikittää menojaan ja jättää meidän tehtäväksemme mukaan ehtimisen, myöhästymisen ja hengästymisen. Suurin osa elämästämme on aikataulujen ajan rytmittämää: aamulla heräämme kouluun ja työhön, linja-autot kulkevat aikataulujen mukaisesti, ja illalla kokoonnumme katsomaan puoli yhdeksän uutisia.

Kypsymisaikoja ei kuitenkaan tarvitse etsiä eksoottisista kulttuureista, vaan niitä löytyy meidänkin kotoisista ympyröistämme. Hyvä esimerkki on sämpylätaikina. Jokainen asianharrastaja tietää, että hiivataikinalla on oma aikansa. Sen on hyvä nousta sopivan aikaa ennen kuin sen leikkaa paloiksi ja laittaa uuniin. Jos taikinan leipoo ja paistaa liian aikaisin tai liian myöhään, niin lopputulos kärsii. Myös lapset ovat oivia esimerkkejä kypsymisajoista. Varsinkin pienillä lapsilla on oma aikansa oppia lukemaan, kävelemään ja pukeutumaan. Erityisesti pukeutumisen relatiivisuuden huomaa niinä aamuina, kun itsellä on kiire tapaamiseen, joka noudattaa absoluuttista aikaa.

Absoluuttinen ja relatiivinen aika törmäävät myös muunlaisina aamuina. Marras-, joului- ja tammikuussa olisi relatiivisen ajan kannalta viisainta nukkua aamuisin myöhään sen sijaan, että toikkaroimme puolitokkurassa liikenteen seassa päätyäksemme nuokkumaan töihin tai kouluun, jotka kummatkin noudattavat paitsi absoluuttista aikaa myös teollisen ihanteen mukaista aikaa. Elämässä yleisemminkin tulee joskus tilanteita, jolloin tietää jonkin ajan olevan käsillä mutta ei aikataulujen vaatimusten vuoksi voi tarttua tilaisuuteen – esimerkiksi aika mietiskellä, aika puhua puolison kanssa kolmekymmentä vuotta kestäneen murahtelun jälkeen tai aika olla möllöttää.

Teollinen ihanteemme aikatauluttaa meidät mitä kummallisimpiin tilanteisiin. Tunnetta työtovereita, joiden on lähes mahdotonta puhua muiden kanssa ennen puolta päivää. Ajatella millaista tällaisen ihmisen on työskennellä vaikkapa hen-

kilökohtaisena pankkineuvojana, joka jo aamutuimaan joutuu vakuuttamaan asiakkaita pankkinsa eduista. Joillekin taas kello kahden ja neljän välinen depressio on totisinta totta joka iltapäivä.

Aikataulutusta vyöryy sekini ylitemme eikä jätä yhtään ruohonkortta pystyyn. Yksi modernin yhteiskunnan keskeisiä piirteitä on relatiivisten aikojen muuttaminen absoluuttisiksi, eli biologiaan ja yhteisöelämään perustuvien rytmien aikataulutaminen ja muu manipulointi. Koko ihmisen elämä, ikääntyminen, lisääntyminen, varttuminen ja viisastuminen alkavat kaikki olla aikataulutettuja. Muinaisten valtio-oppineiden, kuten Platonin ja Hegelin, mukaan aikataulun mukaan toimiva ”metronominen” yhteiskunta on taivas maan päällä. Tunnetustihan pirus viihtyy siellä, mistä ihmiset etsivät taivasta.

Juhlat katkaisevat arkisen aherruksen, sanotaan. Juhlita erityisesti kalendaarirituaalit, kuten juhannus, joulu ja pääsiäinen, antavat tilaisuuden pysähtyä ja miettiä ajan rientoa. Juhlien perinneruuat ovat tärkeä osa juhlia. Perinteiset jouluruuat ovat pääsääntöisesti rituaalisia kummajaisia – ruokia, joita harva osaa tehdä ja vielä harvempi tykkää syödä. Niiden tekeminen on sinänsä itseisarvoista: jouluna on tapana sitoutua hitaisiin ja pitkäkestoisiin prosesseihin, joiden lopputuloksella ei juurikaan ole väliä. Hötkyilyn ja kiireen maailmassa hitaat prosessit ovat arvossaan. Niiden avulla tutkiskelemme perimmäisiä tuntojamme ja yritämme saada selville sen, millaisia ihmisiä olemme: olemmeko hetken hampurilaisia vai sitkeitä lampaankoipia. Imelletty perunalaatikko tai joulukinkku on monelle tapa matkustaa omaan henkiseen ytimeensä, jossa uupunut työläinen voi kasata itsensä syksyn kamikaze-ohjelman jälkeen.

Kun seuraamme joulukakun kostuttamista konjakilla ja jaamme kostumiskokemuksen kakun kanssa konjakkia siemai-

lemalla, lataamme samalla akkuja, kuten kulunut vertauskuva kertoo. Vertaus ei ole aivan merkityksetön, sillä yhä useampi meistä pitää itseään kyborgina, oliona, jossa on vaihdettavia osia. Uusi akku vain sisuksiin, ja taas jaksaa.

Liikkuminen on parhaimmillaan relatiivisen ajan löytämistä uudelleen. Liikkuessa tulee lähdettyä, kiihdytettyä, jolkoteltua ja jarruteltua oman rytmin mukaisesti. Pahimmillaan liikkuminen on kuitenkin vain yksi hirttoköysi lisää, aikataulutettu kuristaja, joka jättää ihmisen paitsi ruumiillisesti myös henkisesti hengästyneeksi. Kellon ja sykemittarin kanssa hölkkäävä ohjus on kiireelle sielunsa myyneen perikuva. Myös urheiluvälineet ovat omiaan lisäämään kiireen tuntua. Kalliit varusteet muistuttavat kaapissa maatessaan jatkuvasti siitä, että niitä pitäisi myös käyttää – sitä edullisemmaksi vaikkapa rullaluistimet tulevat, mitä enemmän niitä käytetään. Sängyn alla pölyttävä soutu-laite kalvaa protestanttista sielua, koska se on huono investointi.

Ajallisesti oikein rytmitettyssä liikunnassa on vähemmän välineitä ja enemmän aikaa. Täsmäliikunnalle annetaan kenkää, ja kuntosalin sijasta mennään löntystelemään metsään. Sauvakävely on oiva keksintö, koska se jos mikä vaatii aikaa. Kahdenkymmenen minuutin sauvakävelystä ei oikein ole lämmittäjäksi, ja jos sauvoilla koettaa edetä liian nopeasti, niillä kaatuu tai vähintäänkin näyttää vielä hullunkurisemmalta kuin sauvojen kanssa yleensä.

Leppoisalla liikunnalla voi siis herätellä itsessään majailevaa metsästäjä-keräilijää, joka on meissä jokaisessa uinuva evolutiivinen menneisyys. Näin saamme yhteyden siihen muinaiseen ihmiseloon aikaan, jolloin pirua ei vielä ollut keksitty.

Oikea ajoitus on kaikki kaikessa. Toisille myöhästyminen on yhtä luontevaa kuin toisille aikataulussa pysyminen. Mitä liikkuu

kroonisen myöhästyjän mielessä? Kenties myöhästyjä haluaa samaistua monimutkaisen yhteiskuntamme yhteen keskeiseen piirteeseen eli siihen, että osapuilleen kaikki asiat ovat myöhässä. Länsimetro viivästyy, lentokoneet eivät lähde ajallaan, lainvalmistelu ja hallinnolliset uudistukset laahaavat muutaman vuoden jäljessä, eikä illallinenkaan ole valmis sovittuun aikaan. Myöhästyjä on mukana tässä suuressa näytelmässä, hidastuttamassa tapahtumien etenemistä. Näin hän esittää oman vaatimattoman protestinsa aikataulujen ja kiireen maailmaa vastaan.

Toinen ajallisen orientaation ihmistyyppi on ”tulevaisuudessa roikkuja”, ihminen, jolle nykyhetki on merkityksellinen vain suhteessa tuleviin tapahtumiin. Tällä ihmisellä on yleensä kiire, koska hän haluaa siirtyä tulevaisuuteen nopeasti. Pettymys kuitenkin odottaa nurkan takana, sillä nykyhetkeksi muuttuessaan tulevaisuus kalpenee uuden tulevaisuuden rinnalla, jota kohti taas porhalletaan kuin villisika porkkanan perässä. Tulevaisuudessa roikkuja saa harvoin mitään valmiiksi, koska uusien tulevaisuuksien valmistelu vie hänen kaiken huomionsa.

Menneisyyteen takertunut ihmistyyppi taas ei yleensä kiihda minnekään, vaan antaa ajan kullata muistot ja menneiden tapahtumien määritellä sen, mitä on tai voisi olla. Menneisyys pitää otteessaan myös niitä, joilla on kiire pois sieltä. Nämä ihmiset kokevat menneisyydessä tekemiensä ratkaisujen olleen kelvottomia – homma, jota ei saatu valmiiksi, ei koskaan lakkaa vaivaamasta.

Moni aikamme ihmisistä elää laajennetussa nykyhetkessä, jossa menneisyyden ja tulevaisuuden horisontit supistuvat. Vain se on merkityksellistä, mikä tapahtuu tässä ja nyt, eli viikon tai kahden laajennetussa nykyhetkessä. Näiden ihmisten kiire perustuu nykyhetken täyteyteen – on niin paljon asioita, joita pitäisi tässä laajennetussa nykyhetkessä saada tehtyä, mutta aikaa on vain hetki.

Muinaisessa kiinalaisessa filosofiassa ihmistä, yhteiskuntaa ja koko kosmosta ymmärrettiin orgaanisen metaforan avulla: kaikki kasvaa, kukoistaa ja lopulta kuihtuu, tehden tilaa uudelle alulle. Moderni ihminen hakee ja löytää elämänkulun ajallisia malleja luonnosta, jossa on tarjolla pitkäkestoisuutta, syklisyyttä, nopeaa ja hidasta kiertoa, kuolemaa ja uutta elämää. Luonto on läsnä suomalaisten elämässä monilla tavoin: aamulenkillä metsäpolulla, pihabongauksen lintulaskennassa, ala-asteen metsäluokalla, kesämökillä, lintujen kevätmuutossa, vaelluksella ja puutarhanhoidossa. Luontokokemukset tarjoavat ajallisuuden malleja, joiden avulla omaa elämäntulkuaan voi ymmärtää. Tässä ymmärtämisessä on kyse vertauskuvan käytöstä ja analogisesta päättelystä: jos vanha puu näyttää erilaiselta kuin nuori puu, niin kai vanha ihminenkin voi ja saa näyttää erilaiselta kuin nuori ihminen. Luonnon omaa viisautta edustavat erilaiset hienot evolutiiviset ratkaisut, joita toki osa ihmisistä voi ikiaikaisen perinteiden mukaisesti tulkita myös luonnon jumaluuksien viisaudeksi.

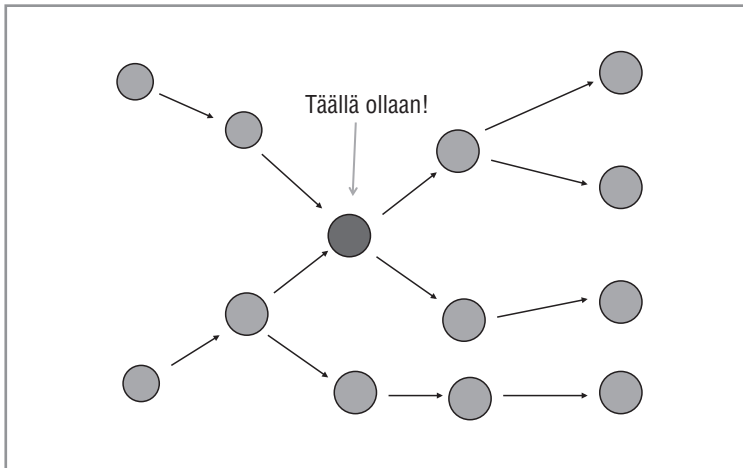
Tulevat ajat

Ajan ulottuvuuksista – menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus – yksi on ylitse muiden. Me ihmiset olemme vahvasti tulevaisuuteen orientoituneita. Teemme asioita vaikuttaaksemme tulevaisuuteen, ja tietoisuutemme on lähtökohtaisesti odotuksien värittämää. Arkielämän tulevaisuudenhallinta on monesti niin rutiininomaista, ettei sitä edes huomaa. Aamulla pukeudumme lämpimästi suojautuaksemme kylmältä, tai pukeudumme tavanomaisen rennosti työpaikan pukukoodin mukaisesti. Viemme lapset päivähöitoon, haemme heidät iltapäivällä kotiin, ja lainaamme kotimatalla kirjastosta uuden iltasatu-

kirjan. Optimaalista tulevaisuuden suunnittelua, ennakointia ja riskienhallintaa. Arkielämän ekspertteinä meillä on hyvät valmiudet tulevaisuuksien sekä niissä piilevien mahdollisuuksien ja uhkien arviointiin. Integraalisen ajattelun avulla tätä luontaista tulevaisuusorientaatiota voidaan jalostaa askel pari eteenpäin, jolloin siitä saadaan liiketoiminnassa, koulutuksessa ja politiikassa käyttökelpoinen ajattelun työkalu (Kamppinen et al. 1995; Kamppinen et al. 2002; Vihervaara & Kamppinen 2009).

Mahdollisten maailmojen verkosto

Ensimmäiseksi kannattaa kysyä, missä olemme, kun matkaamme menneisyydestä erilaisiin tulevaisuuksiin. Olemme lyhyesti sanottuna mahdollisten maailmojen muodostamassa verkostossa, joka näyttää osapuilleen tältä:



Kuvio 24: Mahdollisten maailmojen verkosto

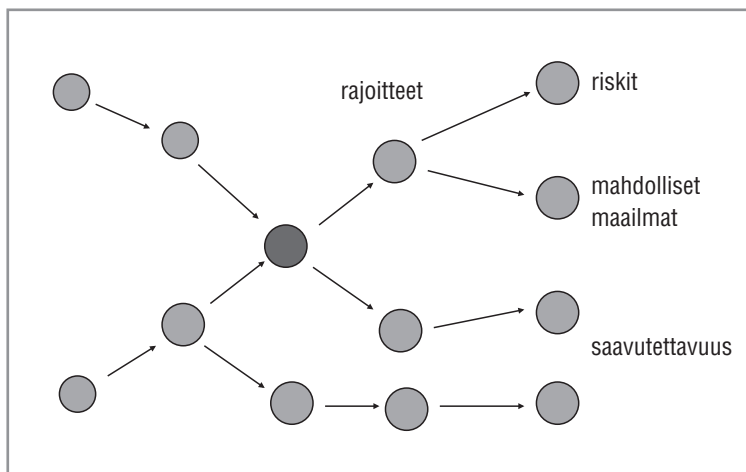
Pallot kuvaavat mahdollisia maailmoja, ja tuo yksi punainen pallo on se aktuaalinen maailma, jossa paraikaa olemme. Kuten kuvasta näkyy, erilaisia mahdollisia maailmoja ja niitä yhdistäviä polkuja riittää. Menneisydessä on paitsi se polku, jota pitkin olemme kulkeneet, myös ne polut ja mahdollisuudet, jotka jäivät tutkimatta ja kulkematta. Nykyhetkestä eteenpäin tarjolla on tulevaisuuspolkuja, jotka vievät erilaisiin mahdollisiin maailmoihin.

Arkielämästä tiedämme, että aikuisen ilta voi päättyä rauhallisesti iltasadun lukemiseen lapselle tai liian myöhään tehtyyn kuntosaliharjoitteluun, joka pitää meitä hereillä aamuyöhön. Parisuhteen polulla voi olla sielläkin valintoja tarjolla, jotka vievät erilaisiin lopputuloksiin, toivottavasti hyviin.

Sama arkielämästä tuttu mahdollisten maailmojen verkosto on käytössä ympäristöriskien asiantuntijalla, joka yrittää hahmottaa, miten taloudelliset reunaehdot, sisäilmaa koskevat määräykset ja käytössä olevat tekniset ratkaisut vaikuttavat uuteen koulurakennukseen. Samaa miettii opettaja, joskin osin eri näkökulmasta, lisäten edellisiin arvuuttelun siitä, miten luokkakoko ja liikuntamahdollisuudet vaikuttavat työrauhaan ja oppimiseen.

Tulevaisuusajattelun syventäminen ja hienovaraistaminen

Integraalisen ajattelun avulla voimme hienovaraistaa ja syventää mahdollisten maailmojen verkostoa lisäämällä siihen ensin vaikkapa erilaisia rajoitteita, eri tavoin saavutettavia mahdollisia maailmoja ja erilaisia riskejä:



Kuvio 25: Moniulotteisempi mahdollisten maailmojen verkosto

Kuvioon on lisätty mahdollisten maailmojen ja tulevaisuuspolkujen lisäksi keskeisiä hienovaraistavia käsitteitä kuten rajoitteet, saavutettavuus ja riskit. Rajoitteet vaikuttavat siihen, miten voimme edetä tulevaisuuspolkuja pitkin. Tetraemergenssin mukaan rajoitteita on erilaisia: psykologisia, kulttuurisia, sosiaalisia, poliittisia, biologisia, teknisiä. Esimerkiksi parhaan rakennustekniikan käyttöä yleensä rajoittavat raha (ei ole varaa), aika (ei ole aikaa) ja teknisten ratkaisujen traditiot (ei näin ole tehty ennenkään). Parhaan lopputuloksen sijaan joudutaan tekemään kompromisseja ja päädytään joillain ulottuvuuksilla toimivaan ratkaisuun. Psykologiset rajoitteet voivat olla pahimpia: on vaihtoehtoja, joita emme pysty edes ajattelemaan. Rajoitteet vaikuttavat suoraan tulevaisuuksien saavutettavuuteen, siihen miten on mahdollista edetä tulevaisuuspoluilla.

Rajoitteiden tapaan riskejä on erilaisia, esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia, ekologisia ja poliittisia. Kaivostoiminta Suomessa on tuonut esille tämän liiketoiminnan riskien koko

kirjon, kun taas biotalouden kiihdyttämä metsänhakkuu on kirkastanut ekologisten ja taloudellisten riskien vaikeaa vertailtavuutta. Jokainen riskinhallinnan asiantuntija tietää, ettei erilaisten riskien keskinäiseen vertailuun ole olemassa taika-keinoa: esimerkiksi hakkuiden taloudelliset hyödyt ja metsien monimuotoisuuden köyhtyminen ovat vaikeasti toisiinsa verrattavissa. Tavanomainen tapa on (1) sisällyttää kaikki kustannukset hankkeeseen, jolloin esimerkiksi monimuotoisuuden köyhtyminen olisi yksi hakkuiden tuottama kustannus, ja tämän jälkeen (2) yhteismitallistaa erilaiset hyödyt ja haitat. Yksinkertaisin keino yhteismitallistamiseen on hinnoittelu: annetaan hintalappu erilaisille luonnonympäristöille esimerkiksi sen perusteella, mitä ekosysteemipalveluja (happea, vedenpuhdistusta, ravinteiden kierrätystä, virkistystä) ne tuottavat, ja katsotaan sen jälkeen, onko liiketoiminta kannattavaa. Kuten ennen euroaikaa oli tapana sanoa, markka on paras konsultti.

Integraalinen ajattelu syventää ja hienovaraisistaa riskienhallintaa ottamalla huomioon (1) riskien, hyötyjen ja haittojen tetraemergenssin sekä (2) hinnoittelun ulottumattomissa olevat asiat. Riskien tetraemergenssi tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että taloudellisen riskin lisäksi on ymmärrettävä riskien rakentumisen psykologinen ja kulttuurinen puoli: miten asiat valikoituvat uhkiksi ja miten uhkia käsitellään ihmismielissä ja yhteisössä. Riskien moniulotteisuus ei tarkoita sitä, että ”todellista” riskiä kuorrutetaan psykologisilla ja kulttuurisilla aineksilla, vaan että riskit ovat aina joillain tavoilla jäsenettyjä: niissä on jo lähtökohtaisesti mukana psykologinen ja kulttuurinen aines, jonka ymmärtäminen on avain yksilöiden ja yhteisöjen arvojen maailmaan. Nämä puolet – sisäinen ja ulkoinen, subjektiivinen ja objektiivinen; yksilöllinen ja yhteisöllinen, mikrotaso ja makrotaso – ovat todellisuuden osia, ja mitä tie-

toisemmin ne otetaan huomioon, kun arvioidaan riskejä, sitä varmempi vakuus riskienhallintaan saadaan.

Onko kaikella hintansa? Yhteismitallistavan hinnoittelun vastapainoksi integraalinen ajattelu tarjoaa mahdollisuutta sijoittaa asioita hinnoittelun ulottumattomiin: hinnoiteltavien asioiden (työ, liikenneyhteydet, puukuutio) lisäksi on hinnoittelun ulottumattomissa olevia asioita (ihmisoikeudet, terveys, hyvinvointi, luonnon monimuotoisuus). Nämä voidaan siirtää riskien, hyötyjen ja haittojen osastolta rajoitteiksi tai reunaehdoiksi, jotka säätelevät sitä, miten mahdollisten maailmojen verkostossa voidaan edetä, millaisia valintoja tehdä ja miten tavoitella parempaa tulevaisuutta. Integraalinen ajattelu ei väistä normatiivisia kannanottoja: on asioita, joita ei voi hinnoitella, vaan joiden sovittua tasoa pitää suojella.

Tavallaan voidaan puhua jopa integraalisen ajattelun *empaattisesta imperatiivista*. Mitä enemmän näkökulmia kykenemme ottamaan huomioon ja mitä korkeamman näkymän kautta todellisuutta katselemme, sitä enemmän todellisuutta – sitä syvemmän otoksen tietoisien olentojen tietoisuuksia – kykenemme ottamaan huomioon päätöksenteossa. Tämä antaa samanaikaisesti sekä kyvyn tehdä suuria linjanvetoja, joiden taustalla on intuition, älyn ja tunteiden liitto, että toisaalta se tekee mahdolliseksi paloittaa noita linjanvetoja pienimpiin analyttisiin yksiköihin, jotka toimivat suuremman synteesin rakennuspalasina. Kyky nähdä metsä puilta antaa mahdollisuuden sanoa: ”Tuolla on metsä” yhtä lailla kuin ”ja tuolla ovat ne puut, joista metsä koostuu”.

Tämän kyvyn puuttuessa ajattelu, päätöksenteko ja riskianalyysi jäävät kiinni lillukanvarsiin. Se alkaa ja päättyy näennäisyyksiin, joista pahin on lyhytnäköisiä voittoja tavoitteleva ajattelutapa. Tämänkaltainen ajattelu saa usein oikeutuksensa

arjen kiireistä, jotka – kuten kaikki tietävät – eivät milloinkaan pääty, eikä ajattelu ainakaan niiden parametrien puitteissa pääse milloinkaan kohoamaan niihin korkeuksiin, joista se viisaimmin maailmaa ja sen arkisia haasteita katsoo. Lillukanvarsiin tarrautuvaa ajattelua tavataan usein yrityksissä, joissa tulipalojen sammuttaminen vie kaiken ajan. Vaikka pitkällä tähtäimellä viisainta olisi rakentaa tulipalojen tunnistusjärjestelmä, siihen ei tunnu olevan aikaa. Tilanne on sama kuin ruuhkavuosia viettävän pariskunnan seurustelussa: pitäisi tehdä asioita yhdessä, mutta aikaa ei ole – ei ainakaan ennen kun tuo aika otetaan. Yrityksen henkilöstöjohtajalla saattaa olla niin kova kiire pestinsä suorittamisessa, että aikaa istua alas juttelemaan henkilöstön kehittämisen tarpeista ei ole. Ja, kuten kaikki ajan kanssa tekemisissä olleet aikuiset ihmiset tietävät, kyse ei koskaan ole ajasta, vaan prioriteeteista, ja niiden selkeyttämiseksi käytetty aika menee vain harvoin hukkaan.

Otetaan käytännön esimerkki riskienhallinnasta, jossa niin näkymättömät kuin näkyvätkin asiat vaikuttavat lyhyen ja pitkän tähtäimen kokonaisuuteen. Länsirannikolla sijaitsevassa idyllisessä tuhannen asukkaan puutaloyhteisössä Reposaareissa on alakoulu, jonka lakkauttamista hallinnoiva kaupunki on harkinnut jo monesti. Reposaaren alakoulu on monessa mielessä kaupunginosan sydän. Tiiviin yhteisölliseen saareen on muutanut lisääntyvässä määrin lapsiperheitä nauttimaan merellisen luonnon läheisyydestä ja ajantunnusta, joka muistuttaa hämentävän paljon mustavalkoista Suomi-Filmiä. Aiemmin saarelta on lakkautettu pankkipalvelut (jotka vähitellen lakkautunevat kaikkialta muualtakin), mutta keskeiset yhteisöelämän elimet ovat säilyneet paikallaan: kauppa, lääkäri, neuvola, päiväkotit, apteekki, ravintolat, kioski ja koulu. Saarella voi syntyä, elää ja kuolla – kuten moni reposaarelainen on tehnytkin.

Tämänkaltaisessa yhteisössä koulu edustaa uutta elämää. Sen funktio on pitkälti sama kuin uusia verisoluja elimistöön kuljettavan sydämen: Se on elämän jatkumisen – ei vain ylläpitämisen – symboli. Tuon keskeisen elimen poistaminen ja korvaaminen siirrännäisellä, Reposaaressa tapauksessa lähempänä keskustaa sijaitsevalla koululla, aiheuttaa pitkällä tähtäimellä koko yhteisön näivettymistä. Kun yhteisö näivettyä lapsiperheiden muuttaessa pois, on onnistuttu pysäyttämään uuden elämän kasvu ja tekemään idyllisen elävästä merellisestä maalaisparatiisista ikäihmisten maisemapuisto.

Riskejä tulee arvioida monelta kannalta. Alakoulun ylläpitäminen saarikaupunginosassa on kaupungin lyhyen tähtäimen talouden näkökulmasta selkeä riski. Koulun lopettaminen on kuitenkin yhtäläinen riski pitkän tähtäimen kulttuuriselta, sosiaaliselta ja psykologiselta kannalta. Jos annamme ainoastaan taloudellisten riskitekijöiden hallita päätöksentekoa, olemme jokaisen tuollaisen päätöksen myötä lähempänä sitä elämismaailman kuihtumista, jota saksalaisfilosofi Jürgen Habermas nimitti kolonialisaatioksi. Kun yksi elämäalue – taloudellis-tekninen – valloittaa ja alistaa alleen muut elämäalueet – kulttuurin, yhteisöllisyyden, yksilöllisyyden – kuin aikanaan valloitettiin siirtomaita, ollaan kaukana ihmisyyden tukevalta pohjalta: on astuttu yksiarvoisuuden ja vain näkyvien asioiden monokromaattiseen hetteikköön, jonne sielu katoaa, eikä kuittia näy.

Tulevaisuuksien tekeminen

Erilaisten tulevaisuuksien saavutettavuus on näin ollen riippuvaista siitä, millaisilla tavoitteilla, rajoitteilla ja kyvyillä olemme suunnistamassa mahdollisten maailmojen verkostossa. Tämän

vuoksi verkostossa suunnistava toimija, yksilö tai yhteisö, on avainasemassa: millaisilla ajattelun ja toiminnan työkaluja on käytössä, millaisia muita resursseja (kulttuurisia, sosiaalisia, poliittisia, taloudellisia, teknisiä) on saatavilla.

On sanottu, että varmin tapa ennustaa tulevaisuutta *oikein* on tehdä tulevaisuus halutun kaltaiseksi. Bill Gatesin kirja *The Road Ahead* vuodelta 1995 havainnollistaa herkullisesti tulevaisuuden tekemisen ja oikeaan osuvan ennusteen välistä suhdetta. Gates kirjoitti (siis yli 20 vuotta sitten), että tietoverkot tulevat mahdollistamaan aivan uusia asioita, jotka eivät olleet juuri kenenkään näköpiirissä 1990-luvulla. Kirjan ilmestymisen aikoihin puhuttiin ”tiedon valtatiestä”, joskin Gates halusi puhua mieluummin tiedon markkinapaikasta, torista. Tulevaisuudessa, Gates kirjoittaa, voimme

1. käydä kauppaa verkkotorilla ja saada parhaan hinnan käytetystä autostamme,
2. tarkistaa tautidiagnooseja asiantuntijoilta,
3. lukea mitä tahansa kirjaa mistä kirjastosta tahansa,
4. saada selville, onko työmatkallamme tänään ruuhkaa,
5. seurata lapsemme koulupäivää,
6. hakea parhaita kalareseptejä ja
7. saada ajantasaista kuvaa Pariisin keskustasta.

Enemmistölle tämä oli vähintäänkin outoa teknofriikin profetointia, meille tämä on arkipäivää. Mitä resursseja pitäisi olla käytössä, että rohkenisi tehdä tänä päivänä yli kahden vuosikymmenen päähän ulottuvan ennusteen ja vieläpä osua noinkin oikeaan!

Akateeminen tulevaisuudentutkimus on myös ottanut käyttöön monia tulevia aikoja koskevia hyödyllisiä käsitteitä, joita voidaan ankkuroida mahdollisten maailmojen verkostoon (Kamppinen et al. 2002):

1. **Heikot signaalit** kertovat niitä ymmärtäville tulevista mahdollisista maailmoista, vaikkapa siitä, millaisia käyttöliittymiä tai hoivapalveluja pidämme optimaalisina tulevaisuudessa. Robottien yleistyminen eri elämänalueilla tekee niistä hyväksyttävämpiä myös hoivatyössä. Perinteiselle robotti-imurille ei kukaan olisikaan halunnut antaa hoitovastuuta, mutta robotit muuttuvat, ja meidän odotuksemme sen mukana.
2. **Trendit ja megatrendit** ovat tulevaisuuspolulla vahvistuvia piirteitä, joiden voi perustellusti ajatella määräävän ihmisten valintoja ja tapoja elää. Esimerkiksi digitaalisuus eri elämänalueilla, uudet yhteisöllisyydet ja biomiikkaan perustuvat teknologiat ovat tällaisia.
3. **Skenaariot** ovat erityisen kiinnostavia tulevaisuuspolkuja, joiden toteutumista voidaan edistää oikeilla strategisilla valinnoilla, tai jos kyse on kauhuskenaarioista, niin niitä voidaan yrittää välttää oikeilla päätöksillä. Skenaariotyökentelyssä mahdollisten maailmojen verkosto piirretään auki ja katsotaan yhdessä, mitä polkua on tarjolla.
4. **Tulevaisuuskuvat ja -kartat** ovat tarkennuksia mahdollisten maailmojen verkoston eri osista: mitä on odotettavissa esimerkiksi niissä tulevaisuuksissa, joissa autojen dieselmoottoreita ei enää valmisteta, tai joissa opiskelupaikka avautuu suoraan koulutodistuksen perusteella, ilman pääsykoetta.
5. **Tulevaisuustietoisuus** tarkoittaa puolestaan tilannetta, jossa toimija asettaa itsensä mahdollisten maailmojen ver-

kostoon ja käsittelee tietoisesti erilaisia tulevaisuuspolkuja, mahdollisia maailmoja ja rajoitteita. Tulevaisuustietoisuuden vahvistaminen tarkoittaa tämän harjoittelua, yksin ja ennen kaikkea yhdessä.

6. **Mustat joutsenet** ovat odottamattomia ja vaikeasti ennakoitavia tapahtumia, joilla on voimakas vaikutus asioiden kulkuun. Mustat joutsenet ovat asioita, joita ei pitäisi parhaan tiedon mukaan olla olemassa, mutta jotka kuitenkin pullahtavat esiin kosmoksen käännteistä tai saumakohdista. Titanicin uppoaminen on klassinen esimerkki. New Yorkin WTC-iskut olivat niin ikään käännteitekevä tapahtuma, jonka erilaiset ja yhä uudet seuraukset ovat kanssamme vielä pitkään mutta jonka ennakoitavuudesta ollaan montaa mieltä.

Epävarmuuden maailma

Mahdollisten maailmojen verkostossa eteneminen on navigointia epävarmuuden maailmassa. Tämä on yksi ihmisenä olemisen ja asuttamamme kosmoksen hienouksista: voimme edetä erilaisiin tulevaisuuksiin. Myös erilaiset menneisyydet ovat nähtävissä: itse kukin on edennyt omaa polkuaan pitkin ja jakanut osan matkastaan siihen kuuluvista mahdollisista maailmoista muiden kanssa. Epävarmuuden maailmassa hyvät matkakumppanit ovat tärkeitä, vaikka koko matka ei olisikaan yhteinen. Ajattelun työkalut on toinen keskeinen resurssi: millaisena mahdollisuuksien viuhkana ja valintojen sarjana näkee tulevaisuuden. Ajattelun työkalut mahdollistavat epävarmuuden kanssa elämisen. Projektityö istuu kuin nakutettu mahdollisten maailmojen verkostoon: miten edetään seuraavaksi, mitä välitavoitteita on syytä asettaa, mitä rajoitteita on, mitkä

ovat omat vahvuudet ja heikkoudet ja miten niiden kanssa tullaan toimeen.

Elämän ajallisuus ja tulevaisuusorientaatio korostavat alkua, loppua ja ajan kulumista: Täällä tänään, huomenna toisaalla. Projekteja toistensa perään, kunnes projektit ovat loppu. Katolinen filosofi Tuomas Akvinolainen pohdiskeli aikoinaan ihmisen ajallisuutta ja rajallisuutta: synnymme, elämme ja kuolemme. Onko kosmoksessa mitään muuta tarjolla? Akvinolainen katseli ympärilleen ja totesi – filosofisen syvällisesti – että ainakin vuoret ovat pitkäikäisiä: ne ovat joskus saaneet alkunsa, kuten ihminenkin, mutta ovat olemassa paljon pitempään. Uskontonsa traditiosta Akvinolainen löysi vielä lisää esimerkkejä: enkelit. Nekin ovat joskus saaneet alkunsa mutta jatkavat olemassaoloaan vielä vuoriakin pitempään. Akvinolainen puhui erityisestä enkelten ajasta (*aevum*), joka on alkanut mutta päättymätöntä aikaa. Sitä sopii miettiä ihmiselämän synkkinä hetkinä, tuumi Akvinolainen. Enkeleiden ajanviettoa vielä jotenkin ymmärtää, mutta kristinuskon jumalan ajattomuus on ihmiselle vaikeasti tajuttavaa. Yhden tulkinnan mukaan siinä kaikki ajanhetket ovat samanaikaisesti läsnä rajattomassa nykyhetkessä. Ei ole menneisyyttä eikä tulevaisuutta. Eli siis ei tarvitse odottaa, että pizzatilaus tuodaan pöytään, tai muistella kaiholla nuoruuden aistillisia kokemuksia, koska nuo kaikki hetket ovat samanaikaisesti saatavilla. Ei paha. Tai sitten tosi paha.

Mutta jätetään Akvinolainen rauhaan. Integraalisen ajattelun avulla voidaan ainakin kurkistaa ajattomuuteen. Kokemuksemmehan on vahvasti ajallista: paraikaa ihmettelen, mitä ruudulla tapahtuu, ja eilen keskustelin muutaman tunnin oppineiden kollegoiden kanssa. Vieläkin pyörii päässä. Viime viikonloppuna kiinnitin venepojjut mökillä ja kirosin vastatuulta mantereelle soutuessani. Ajallisia tapahtumia ja tapahtuma-

ketjuja kaikki tyynni. Ja kaikki virtaa, mikään ei pysy samana. Paitsi se ydintietoisuus, jonka läpi nämä asiat virtaavat. Sen sisällöt muuttuvat, mutta se itse pysyy samana, periaatteessa tyhjänä, näkijänä. Toivottavasti integraalinen ajattelu saa sijan tietoisuudessasi ainakin joksikin aikaa, ja sen avulla muistat ajoittain oivaltaa sen, joka tai mikä sinussa asioita kokee.



LUKU 4

Integraalinen viisaus

Kokonaisvaltainen harkinta, ymmärrys ja elämän kirjon huomioiva ajattelu ja toiminta on viisautta, ja viisaudelle on tilausta. Miksi tietäjiä on pidetty viisaina? Millaisia ovat viisaat miehet ja naiset? Uskontojen ja henkisten perinteiden viisaus saadaan sekin kristallisoitua integraalisten työkalujen avulla. Monesti monta mieltä on parempi kuin vain yksi ajattelija, ja näin pääsemme kollektiivinen viisauden alueelle. Organisaatiot, kuten vaikkapa työyhteisöt, ovat avainasemassa, kun yhdessä pyritään tekemään oikeita asioita ja tekemään ne oikein.

Holarkisen ajattelun työkaluissa, kuten osien, kokonaisuuk-sien ja riippuvuussuhteiden analyysissa, on aineksia viisau-den rakentamiseen, sikäli kuin viisaus voidaan käsittää reflektiiviseksi ymmärrykseksi eli kokemuksen kautta ymmärretyksi ymmärrykseksi. Yksilön elämänkaaren myötä emergentti eli systeemitason evoluutio tuo mukanaan uusia tilanteita ja vanhojen ominaisuuksien, kuten lihaskunnan tai näkökyvyn heikkenemistä, tai tilanteita, joissa huomaa, ettei enää arvosta kaik-kia niitä asioita, joita nuoremmat sukupolvet pitävät tärkeinä tai jotka olivat nuoruudessa itsellekin merkityksellisiä. Evoluu-tion hyväksyminen ihmisten ja kulttuurien erilaisina ikäkausina on viisautta, se on myös muutoksen jäsentämistä ja ymmär-tämistä eri konteksteista käsin, mitä on kutsuttu dialektiseksi ajatteluksi (Basseches 1984; Kallio 2011). Holarkinen jäsentä-minen helpottuu, jos ihminen on Wilberin käyttämän vertaus-

kuvan mukaan ”kosmoksen taajuudella”, jos hän toisin sanoin kykenee sekä ymmärtämään että mukautumaan niihin periaatteisiin, joiden voidaan katsoa kuvaavan todellisuuden kokonaisuutta ja sen kehitystä.

Mitä on viisaus? Tai paremminkin, millaisia ovat viisaat ihmiset? Monesti korkea ikä ja karttunut kokemus yhdistetään viisauteen, mutta perinteen painolasti ja asioiden tekeminen saman muotin mukaan voivat joskus tuottaa vähemmän viisaita lopputuloksia. Ehkä elämäkokemuksen käyttö erilaisissa tilanteissa on viisautta: sen näkeminen, että uusi tilanne menneeseen verrattuna on osittain samaa ja osittain uutta. ”Ei mitään uutta auringon alla” on osittain tosi, tietenkin: teknologisia innovaatioita kauhisteltiin jo teollisen vallankumouksen alussa, kun kehuukoneet syrjäyttivät ihmisiä puuvillalangan ja kankaiden valmistuksessa. Vaikka kehuukoneiden vastustus on sukua mobiilipalveluiden vastustamiselle, ovat tilanteet osin erilaisia. Viisautta on nähdä, millaisiin hyvinvoinnin kannalta olennaisiin kehityskaariin esimerkiksi mobiilipalvelut kuuluvat, millaisia ihmiskuvan ja yhteiskuntanäkemyksen aineksia ne mahdollistavat. Viisas on kaukaa viisas, eli näkee asioita osana kokonaisuuksia. Eikä mitä tahansa kokonaisuuksia, vaan niitä, joilla on merkitystä, jotka vaikuttavat ihmisten ja muiden elolisten olentojen hyvinvointiin.

Tietäjät

Perun Amazoniassa on paikallisia parantajia, shamaaneita, joita kutsutaan myös tietäjiksi, viisaiksi ihmisiksi. Mitä tunto-merkkejä on tällaisella tietäjällä? Toimenkuvakin sen kertoo, eli tietäjä on parantaja, joka parantaa sairauksia ja muutenkin

pyrkii tekemään maailmasta parempaa paikkaa. Hän taistelee noituutta ja muuta paha vastaan, eli hänellä on hyvät aikomukset, hän tahtoo hyvää. Lisäksi hänellä on tietoa ja taitoa, eli hän tietää sairauksien syntymekanismeista ja niiden erilaisista yhteyksistä paikallisiin pahoihin henkiin sekä noidannuoliin, joita noidat puolestaan voivat ampua varomattomiin uhreihin. Taidokas tietäjä osaa lisäksi valmistaa oikeat rohdot ja loitsia oikeilla loitsuilla, eli osaa soveltaa tietojaan käytäntöön. Kokemuksen karttuessa iän myötä parantajasta tulee väkevämpi, eli hän pystyy taistelemaan menestyksekkäästi laajaa pahuuden kirjoa vastaan.

Tunsin kohtalaisen hyvin parantaja Don Pablo Hidalgon San Rafaelin kylästä. Hän oli alkuperältään witoto-intiaani, ja hän oli omassa yhteisössään arvostettu tietäjä, joka oli ikänsäkin puolesta monia asioita nähnyt. Hän pohdiskeli usein oman parantamisensa suhdetta länsimaiseen lääketieteeseen ja totesi, että lääkärit parantavat yhdenlaisia sairauksia, kun taas hänen erityisalaansa olivat ne, joissa oli mukana pahoja henkiä, noitia ja kateutta. Yhdessä länsimaisen lääketieteen kanssa he olisivat lyömätön pari, hän totesi.

Omalta erityisalaltaan eli noituuden parantamisesta Don Pablo kertoi tarinaa kaikkein väkevimmän loitsun etsinnästä. Sairauksia, noidannuolia, parantavia kasveja, pahoja ja hyviä henkiä voi nimittäin kaikkia hallita loitsujen avulla: kaikelle, mikä meihin ihmisiin vaikuttaa, on olemassa oma loitsunsa, ja parantajan polulla eteneminen on suureksi osaksi erilaisten loitsujen opiskelua. Don Pablo kertoi, että oli olemassa yksi kaikkein väkevin loitsu, eräänlainen avain, jolla kaikki muut loitsut saisi hallintaan. Tämän väkevimmän loitsun avulla voisi ymmärtää, järjestää ja käyttää vähäisempiä eri osa-alueiden loitsuja. Don Pablon viisauspolku tähtäsi näin ollen kokonaisvaltaisiin ja monikäyttöisiin ajattelun ja toiminnan työkaluihin,

eräänlaiseen integraalisen ajattelun perusversioon. Viisauden yhtenä aineksena on eittämättä integraalinen ajattelu, kokonaisuuksien näkeminen ja ajattelun yleistyökalujen hiominen.

Näkökulmat

Viisaus ilmenee monilla eri elämänalueilla, joista jo aikaisemmin otimme esille kronosofian eli aikaa koskevan viisauden. Sen avulla hyvinkin arkiset ajankäyttötilanteet (”Mak-sanko hiljaisuusretriitistä?” ”Osallistunko vapaaehtoistyöhön?” ”Menemmekö perheen yhteiselle lomalle?”) voidaan nähdä mahdollisuuksina kultivoida viisautta.

Ja nimenomaan arjessa ja sen pienissä yksityiskohdissa jos jossain asuu viisaus (tai sen puute). Viisaus kun voidaan määritellä kykynä vastata tilanteen vaatimuksiin tavalla, jossa nykyyhetki ja tulevaisuus ovat tasapainossa. Jokaisella meistä on hyvin henkilökohtainen ja yksilöllinen polku tähän viisauden tasapainoon, sen löytämiseen ja siinä pysyttelemisen pyrintöön. Arjen mikrotason kronosofian kautta voimme lopulta löytää elämänmittaisen viisauden harjoittamisen. Tämänlainen arkinen viisaus tai henkisyys, josta esimerkiksi postmoderni henkinen opettaja A.H. Almaas (2014) on kirjoittanut näkökulmia yhdistävällä tavalla, on käytännössä näkymätön ulkopuoliselle tarkkailijalle. Yhdelle ihmiselle viisautta on alistaa oma tahto tilanteen vaatimuksiin, toiselle on viisautta yrittää tuoda omaa tahtoa esiin. Tämä viisauden näkymättömyys ja henkilökohtaisuus tekee viisaudesta moniulotteisen tutkimuskohteen, jossa yhtä lailla voidaan nähdä arkisen elämän parantamiseen johtavia, yleisiä kaavoja.

Viisaustutkijat eri tieteenaloilla ovatkin päätyneet samansuuntaisiin lopputuloksiin. Itävaltalainen kehityspsykologi

Judith Glück (vrt. Kallio 2011; Ardel & Oh 2010) on rakentanut viisauden ns. MORE-mallin, jonka mukaan viisaat ihmiset ovat pääsääntöisesti

- tietäviä ja taitavia (sense of Mastery),
- avoimia kokemuksille (Openness to experience),
- pohdiskelevia (Reflective attitude) ja
- tyyniä (Emotion regulation skills).

Nämä ominaisuudet auttavat heitä tulemaan toimeen erilaisten elämän ongelmatilanteiden kanssa, olivat nuo tilanteet sitten omia tai läheisten kohtaamia. Suomalainen kehityspsykologi Eeva Kallio on lisännyt viisauden aineksiin moninäkökulmaisuu- den eli taidon nähdä asioita erilaisista näkökulmista käsin: erilaiset subjektiviteetit, jaettu intersubjektivisuus ja objektiivisuus, ”ikuisuuden näkökulma”.

Yllättävän paljon on kiinni näkökulmasta. Uskonnoissa ja henkisissä perinteissä tarjotaan tyypillisesti radikaalisti erilaisista näkökulmista todellisuuteen: maailma ei olekaan pelkästään betoniporsaita, hernekeittoa ja hääpäiviä, vaan siellä jossain lymyää myös tosiolevainen jumala, henki tai jumaluus, johon verrattuna arkinen maailma on vain hentoa höttöä tai heijastusta. Tällainen näkökulma saa viisaudenkin muuttamaan muotoaan. Monissa uskonnoissa keskeinen viisauden tunnusmerkki ei olekaan pyrkimys yksilölliseen hyvinvointiin, vaan pyrkimys kohti jumaluutta, tavalla tai toisella. Onneksi ihmiset tulkitsevat pyhiä tekstejä tilannesidonnaisesti ja poimivat haluamiaan palasia. Jos esimerkiksi Vanhan testamentin kaikkia osia pidettäisiin edelleen ajankohtaisena viisauden lähteenä, koskisi tämän perinteen keskeinen sanoma kesannointisäädöksiä, ruuan puhtautta, suvun miehistä kunniaa, jumalankuvien käyttöä ja vetojuhtien kohtelua.

Integraalisen ajattelun mukaan eri perinteet sisältävät aineksia viisauteen ja oivallukseen, mutta ne pitää nähdä oman aikansa tuotoksina, joista osa on auttamatta vanhentunutta. Integraalinen ajattelu rohkaisee poimimaan rusinat pullista, ja vieläpä tekemään oman pullataikinan kelvollisista aineksista.

Jokainen ajatteleva ihminen tietää, että esimerkiksi kristinuskon kymmenen käskyä on kokoelma, jonka kymmenvuotias pystyy päivittämään kymmenessä minuutissa. Ensimmäiset kolme käskyä kehottavat yksijumalisuuteen ja varoittavat muiden jumalien palvomisesta ylisukupolvisen koston voimalla, ja neljäs koskee lepopäivän pyhittämistä. Oikeasti arvokkaille ohjeille (kuten ”Älä tapa”) jää sitten kuusi kymmenestä, mitä lapsikaan ei voi pitää optimaalisena.

Integraalinen ajattelu rohkaisee tutustumaan erilaisiin perinteisiin mutta arvioimaan niitä oman aikamme ja tulevaisuuden kriteereillä.

Integraalinen henkisyys

Keskiverto aikuinen, työssäkäyvä ihminen on riittävän viisas menestyäkseen monella elämän osa-alueella. Hän osaa riittävän viisaasti olla vanhempi – hän ei saa kiukkukohtauksia samaan tahtiin jälkikasvunsa kanssa – ja osaa ottaa ainakin ajoittain myös kumppaninsa huomioon. Hän osaa huoltaa toimintaympäristöään niin lähellä kuin kaukaa, hehkulampun vaihtamisesta autonrenkaan ja öljyjen vaihtamiseen. Hän osaa asettua toisen asemaan ja osaa ottaa jopa kolmannen persoonan näkökulman eli ajatella asioita objektiivisen tieteellisesti. Parhaimmillaan hän kykenee ottamaan neljännen ja joskus jopa viidennen persoonan perspektiivin eli ajattelemaan moni-

näkökulmaisesti: mitä Hannu ajattelee siitä, mitä Hanna ajattelee Harrin ajattelevan meistä kaikista.

Samaan aikaan moni keskiverto aikuinen, työssäkäyvä ihminen – ainakin jos on sattunut syntymään Amerikan Yhdysvalloissa – uskoo taivaaseen paikkana, jossa hyvin elämänsä eläneet ihmiset palkitaan (Pew Research Center Religious Landscape Study, 2014). Tämä on paraatiesimerkki konkreettisesta, eksoteerisesta ja kirjaimellisesta uskontotulkinnasta, joka pohjautuu myyttiseen tietoisuuden tasoon. Uskonnollinen tai henkinen älykkyys on monella aikuisella ihmisellä merkittävästi aliravittu osaamisen laji.

Uskonnolliset ja henkiset perinteet pitävät kuitenkin sisällään – ja nimenomaan sisällään, ulkokuorelta piilossa, vähän kuin rukiinjyvän tavoin – syvää viisautta. Tämä viisas aines on aina vähemmistössä suhteessa ulkoiseen, vähemmän viisaaseen ja usein hyvin pinnalliseen sanomaan.

Integraalinen uskontoteoria on samalla teoria henkisydestä. Se pitää henkisyyttä eräänlaisena perinnevarastona, josta erilaiset uskonnolliset ja henkiset perinteet kiteytyvät erilaisiin käyttöyhteyksiin: mietiskelyyn, paavin valintaan, sunnuntain jumalanpalvelukseen tai körttijuhlille. Näihin tapahtumiin tulee mukaan paljon muutakin ihmisyyshänkeiden kulttuurista. Näin ollen voidaan puhua uskontojen sisältämästä henkisydestä tai esimerkiksi henkisyyden kaavoittumisesta uskonnollisen yhteisön käyttöön. Henkisyyden ytimessä on kysymys siitä, miten ollaan kotona kosmoksessa, miten ihmisen mikrokosmos ja laajempi makrokosmos suhtautuvat toisiinsa. Uskontotieteen näkökulmasta Wilber asemoituu tähän henkisyyden kenttään, jossa erilaisia perinteitä tulkitaan uusilla tavoilla ja luodaan uusia perinteitä (Sutcliffe & Bowman 2000; Sutcliffe & Gilhus 2013; Heelas & Woodhead 2005; Lynch 2007).

Integraalinen uskontoteoria esittää henkisten perinteiden koostuvan kolmesta osasta. Ne ovat *esirationaalinen, rationaalinen ja jälkirationaalinen* aines. Voidaan puhua myös *esoteerisesta ja eksoteerisesta* uskonnosta, tai, samaa tarkoittaen, *transformatiivisesta ja translatiivisesta* uskonnosta, tai *autenttisesta ja legitimiistä* henkisyydestä. Kyse on henkisyyden funktiosta: transformatiivinen, autenttinen, esoteerinen, jälkirationaalinen henkisyys osoittaa egon katoavaisuuden ja viittaa sen tuolle puolen. Translatiivinen, legitimi, eksoteerinen, esirationaalinen (tai rationaalinen) henkisyys auttaa kääntämään maailman kärsimysluonteen jotenkin ymmärrettävämmäksi ja tarjoaa tuonpuolista (tai tämänpuolista) pelastusta, eksistentiaalista helpotusta ja muita egon tukikeppejä. Translatiivinen uskonto tekee elämästä egolle siedettävämpää; transformatiivinen uskonto asettaa egon osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Jako esi- ja jälkirationaaliseen ainekseen on hyödyllinen henkisen viisauden ymmärtämisen työväline. Näin se suunnilleen menee:

1. Henkiset traditiot ovat ohjelmalliselta sisällöltään *ei-rationaalisia*. Ne siis käsittelevät Shakespearen sanoin asioita, joista järkioppimme ei uneksikaan.
2. On olemassa *kahdenlaista ei-rationaalisuutta*. Yleisempi näistä on esirationaalinen aines. Harvinaisempi on jälkirationaalinen aines.
3. Koska molemmat näistä ovat ei-rationaalisia, *ne sekoitetaan usein toisiinsa*. Tällöin ihmiskunnan syvän viisauksien – henkisyyden – puurot ja vellit menevät pahasti sekaisin. Tätä Wilber kutsuu *esi-jälki-harhan* nimellä (engl. *pre/trans-fallacy*).

Kun nämä puurot ja vellit sekoittuvat esi-jälki-harhan takia, syntyy lopputuloksena joko *elavationistinen* tai *reduktiivinen* uskontoharha.

Elavationistinen uskontoharha tarkoittaa *kaiken ei-rationaalisen* (yksisarvisten, kristallien, ennustamisen, meditaation, valoravinnon, transformatiivisen oivalluksen...) ylentämistä. Tuossa yhtäläisessä ylentävässä valossa paistattelevat keskenään niin ihmiskunnan syvin viisaus (aito, autenttinen transformatiivinen oivallus) kuin ihmiskunnan syvin typeryys (usko yksisarvisten hiljaiseen tietoon), ilman kykyä erotella näitä kahta. Kaikki käy – kunhan se ei ole rationaalista.

Reduktiivinen uskontoharha tarkoittaa puolestaan kaiken ei-rationaalisen typistämistä alimpaan yhteiseen nimittäjään. Henkiset, ei-rationaaliset tajunnan sisällöt katsotaan olevan pelkistettävissä joko lapsuuden kiintymyssuhteiden häiriöihin (vasemman alakulman eli huone 3:n kontekstuaalinen reduktio), aivokemiaan (oikean yläkulman eli huone 2:n biologinen reduktio), suureen ekosysteemiin tai maailmankaikkeuteen (oikean alakulman eli huone 4:n systeeminen reduktio) tai puhtaaseen fantasiaan (vasemman yläkulman eli huone 1:n psyykkinen reduktio). Osa – ja iso osa – henkisistä ilmiöistä toki kuuluukin ei-rationaalisen henkisyyden piiriin. Osa on kuitenkin jälkirationaalista viisautta, johon reduktiivinen selitys pätee huonosti.

Esirationaalinen aines tarkoittaa ajattelua ja ajattelun periaatteita, jotka edeltävät järjellistä, rationaalista ajattelua, kuten Punaisen meren kirjaimellista halkaisemista, jumalankuvien konkreettista askartelua ja siitä seuraavaa hirmuista kostoja, tai epäuskoisten tappamista. Kaikki tämänkaltainen toiminta on seurausta ajattelusta, joka ei vielä ole edennyt universaalien arvojen, tieteellisen päättelyn ja rationaalisten periaatteiden asteelle. Iso osa siitä, mitä uskonnollisuudella tarkoite-

taan – ja miten uskonnollisuuden harjoittajat itsekin mieltävät oman toimintansa – kuuluu tämänkaltaisen ajattelun piiriin. Rationaalisuus ja niin sanottu moderni ajattelu ei tarjoa tilaa tämäntyyppiselle ajattelulle; sen vuoksi terrorismin päätarkoitus on räjäyttää, silpoa ja hävittää tieltään rationaalisen maailman edustajia, jotka eivät lämpene maagis-myyttiselle esirationaaliselle ajattelulle.

Rationaalinen uskonnollisuus on usein agnostismia. Se tarkoittaa ajattelua, joka ei ota kantaa puoleen eikä toiseen uskonnollisuuden suhteen. Se voidaan myös nähdä nimenomaan sellaisena *ajatteluna* uskonnon suhteen, joka ei ole edennyt autenttisen uskonnollisen tai henkisen *kokeen* tekemiseen. Integraalisen uskontokäsityksen mukaan henkiset perinteet sen sijaan noudattavat paljolti tieteellisen testauksen kaltaista paradigmaa: istu, hengitä, jatka puoli tuntia päivittäin vuoden ajan, koe *satori* tai muu vastaava oman minuuden unohtaminen, vahvasta kokemuksesta vanhemman tutkijan (opettajan) kanssa ja jatka harjoitusta. Rationaalinen uskonnollisuus jättää usein tämän kokeen tekemättä mutta suhtautuu viisaasti jättäessään kaikki ovet avoimiksi ja definiitivisen kannan ottamatta uskonnollisuuden suhteen.

Jälkirationaalinen uskonnollisuus jatkaa siitä, mihin rationaalinen agnostismi jää pelkkään ajatteluun luottaessaan. Jälkirationaalisen henkisyuden taustalla on usein autenttinen uskonnollinen tai henkinen kokemus, siis syvästi muuntunut tajunnantila, jonka selittäminen ei tahdo onnistua käytössä olevien selitysmallien avulla. Tätä kokemusta ei kuitenkaan tulkita maagisen, myyttisen tai puhtaasti rationaalisen tulkintamallin kautta. Rationaalisuudella on osansa: esimerkiksi aivokemia on osa muuntunutta tajunnantilaa, mutta *sen ei katsota selittävän muuttunutta tajunnantilaa pois*. Toisin sanoen jälkirationaalisisessa uskonnollisessa kokemuksessa aine, materia ja henki

ovat yhtä ja samaa todellisuutta, joista millään ei ole yksinoikeutta kokemusten selittämiseen. Jälkirationaalinen henkisyys saattaa ammentaa täsmälleen samasta lähteestä kuin esirationaalinenkin – samasta henkisestä traditiosta, kuten kristillisyydestä, buddhalaisuudesta tai islamista, tai sitten täysin niiden ulkopuolelta – ja antaa samalle sisällölle radikaalisti poikkeavan tulkinnan.

Esimerkiksi lepopäivän pyhittäminen voi viitata arkisesti siihen, että ei tehdä mitään hyödyllistä sunnuntaisin. Se voi myös viitata, hieman esoteerisemmin, seitsemän lakina tunnettuun prosessien luomisen ja ylläpitämisen periaatteeseen, jonka mukaan kaikki tapahtumasarjat, henkinen kasvu mukaan lukien, vaativat edistyäkseen tietoista huomiointia tietyissä, täsmällisissä kohdissa, vähän samaan tapaan kuin C-sävelasteikossa, jossa ensimmäinen poikkeama tulee E- ja F-sävelten välissä puolissävelaskeleena kokosävelaskeleen sijaan, ja toinen poikkeama tulee A- ja H-sävelten välissä, juuri ennen prosessin uutta alkua oktaavia korkeammalla olevasta C-sävelestä. Tämä sävelasteikon ”lepopäivä” vastaa juliaanisen kalenterin sunnuntaita, jonka pyhittäminen tarkoittaa arkisesti akkujen lataamista ja kattoon syljeskelyä ennen uuden aktiivisen työviikon alkua. Ilman tätä poikkeamaa prosessissa hommat eivät etene niin kuin suunnitellaan: uusi oktaavi ei ala, eikä työnteko ilman burnoutia suju, ei ainakaan pitkällä tähtäimellä. (Seitsenpäiväinen viikko on kiinnostava kulttuurinen konventio: kuun kiertoa lyhyempiä ajanjaksoja eli ”viikkoja” löytyy eri kulttuureista eripituisia, mutta seitsenpäiväinen on vallitseva. Yhtenä syynä on pidetty kuun kierron jakaantumista neljään eri vaiheeseen, ja tietenkin suosituksen nelosen käyttömahdollisuutta kuunkierron jakajana.)

Karkeasti yksinkertaistettuna esirationaalinen henkisyys perustuu siis uskomuksiin, rationaalinen henkisyys perus-

tuu ajatteluun ja jälkirationaalinen henkisyys perustuu kokemuksiin. Nämä kokemukset noudattavat integraalisen tietoteorian mukaan samaa tieteellistä menetelmää kuin fyysinen, empiirinen tutkimuskin: tehdään koe, saadaan tuloksia, vahvistetaan koetulokset oppineiden yhteisön kanssa. Meditaatio, kuten aikaisemmin esitettiin, on tästä hyvä esimerkki. Meditaation harrastaja tekee ”kokeensa”, 20 tai 30 minuuttia päivittäin muutaman vuoden ajan, kunnes saa erikoisen kokemuksen, jossa oma minuus joko häviää tai tuleekin havainnon kohteeksi, samalla tavalla kuin kaikki muutkin ihmiset ovat normaalisti oman minän havainnon kohteena. Tämä kokemus jaetaan kokeneen opettajan kanssa (joka ihannetapauksessa kuuluu johonkin tunnustetun meditaatioperinteen perimyslinjaan), joka antaa sille oman vahvistuksensa, kenties nimeää sen (zenbuddhalaisuudessa monet tällaiset kokemukset saavat vain leiman *makyo* eli tarpeeton harha), ja kannustaa jatkamaan harjoituksia. Esirationaalinen henkisyys sen sijaan on useimmiten uskovien yhteisö, jota sitoo yhteen nimenomaan yhteinen uskomus ja yhteinen mytologia. Seuraavan sivun kuvio auttaa kenties selkeyttämään tämän ajattelun työvälineen tarjoamia mahdollisuuksia.

Viisaat ihmiset eivät voi olla viisaita vain yhdellä osa-alueella. Pelkkä henkinen älykkyys – syvälinen jälkirationaalinen oivaluskaan – ei vielä itsessään riitä tekemään ihmisestä integraalisesti viisasta. Järjen jättiläinenkään ei vielä tarkoita viisasta ihmistä: natsi-tohtorit olivat teräviä kuin partaveitset, mutta käyttivät siitä huolimatta veitsiään pahan palvelukseen. Viisas ihminen on pikemminkin riittävän älykäs riittävän monella oleellisella alueella ja kehityslinjalla.

Tämänkaltaisen tasapainoisen viisauden arkkityyppinä voidaan pitää antiikin ajattelijoiden käsitystä *antakolouthiasta*,

| Henkisen kehityksen vaihe | Ajattelu | Toiminta | Yhteisö | Ympäristö |
|---------------------------|--|--|--|---|
| ESIRATIONAALINEN | "Se, mitä pyhissä kirjoituksissa sanotaan, on totta – koska se sanotaan pyhissä kirjoituksissa." | Mukaillee yhteisön normeja, sääntöjä ja rooleja; selkeä oikea ja väärä -asetelma; vaihtelee maltillisesta fundamentalistiseen | Uskonveljien ja -sisarten yhteisö; selkeä hierarkia; ristiriitaisia muiden yhteisöjen kanssa (myös saman perinteen sisällä olevien) | Kirkko; moskeija; temp-peli; selkeä jumalanpalveluspaikka; ulkoiset tunnusmerkit näkyviä ja tärkeitä; pyhät kirjoitukset |
| RATIONAALINEN | "Perinteet on tehty kyseenalaistettaviksi ja itsenäinen, kriittinen vapaa ajattelu on totuuden lopullinen mittari." | Yleensä tässä vaiheessa ihminen irtaantuu perinteistä; voi muistuttaa "tapauskovaisuutta", jossa sisäinen kokemus ei enää vastaa toimintaa; kokeilu ja testaus | Kriittisten, itsenäisten ajattelijoiden yhteisö; voi olla myös henkisten "etsijöiden" yhteisö yhtä lailla kuin tiedeyhteisö | Ympäristö kannustaa itsenäiseen tulkintaan; tekstit sankielellä; hierarkia korvautuu meritokratialla |
| JÄLKIRATIONAALINEN | "En aina ymmärrä enkä osaa tulkita kokemustani, mutta ei se haittaa – tämä tuntuu 'todemmalta', syvemmältä' tai tärkeämmältä kuin moni muu arkikokemus." | Harjoituskeskeinen; omistautuneisuus tradition ulkopuolella; kon-templatiivinen harjoitus tradition sisällä | Autenttinen henkinen yhteisö, joka pohjaa jatkuvalle harjoittamiselle ja avoimelle dialogille; henkisen yhteisön tunnusmerkit voivat puuttua | Ulkoiset tunnusmerkit voivat säilyä tai olla säilymättä; yhteisön kohtaamispaikka voi olla yhtä lailla esikaupunkitalo kuin luostari; voi olla vaikea yhdistää henkiseen toimintaan |

Kuvio 26: Henkisen kehityksen kolme vaihetta ja joitain tunnusmerkkejä

hyveiden tasapainosta. Tämänkaltaisesti kehittynyt tai tähän suuntaan itseään kouliva ihminen on älykäs mutta empaattinen, sosiaalinen mutta omat tarpeensa tunteva, henkisesti kehittynyt mutta kulttuurisesti oivaltava. Jeesus oli mainio esimerkki tällaisesta: hän kertoi omaa viisaustarinaansa vertauskuvilla, jotka puhuttelivat tuon ajan ihmisiä – tarinoilla lampaista ja paimenista, kedoista ja virvoittavista vesistä, isän kodista ja taivaan valtakunnasta. Samalla nuo kertomukset kätkivät sisälleen paljon enemmän kuin yksinkertaisesta pinnasta voisi arvata.

Tuoreimmissa kirjoituksissaan Ken Wilber (2016) on ottanut käyttöön käsitteet *Waking Up*, *Growing Up*, *Cleaning Up* ja *Showing Up*. Nämä tarkoittavat yksinkertaisesti sitä, että pelkkä havahtuminen (*waking up*) alati läsnä olevaan nyt-hetkeen egon mielteiden tuolla puolen ei riitä. Meidän pitää myös kasvaa ihmisinä kerroksesta toiseen (*growing up*), koska mitä korkeammalta katsomme maisemaa, sitä kypsemmin ja moninäkökulmaisemmin tulkitsemme omaa havahtumiskokemustamme ja muita elämän ilmiöitä. Tämän lisäksi on viisasta siivota oma henkinen kotipesänsä ja nähdä omat psykologiset painolastinsa (*cleaning up*), koska ne pysyvät mukana aina ja iankaikkisesti valaistumiseen saakka, ellei niiden suhteen tehdä omaa terapeutista työtä. Esimerkkejä tämän työn tekemättä jättämisestä löytyy monilta korkeasti oivaltaneina pidetyiltä henkisiltä opettajilta vaikka millä mitalla. Asioiden eri näkökulmat ja olemisen neliulotteisuus on myös hyvä ottaa huomioon (*showing up*), jotta oma luontainen näkökulmapainotuksemme ei tekisi meistä karikatyyreja oman Visionääriytemme, Toimijuutemme, Vuoravaikuttajuutemme tai Systeemikkoutemme suhteen.

Tämä moniulotteinen henkisen kasvun vaatimus on hyvää vastalääkettä yksinkertaisiin selityksiin taipuvaiselle nykyajan henkiselle kasvajalle. Henkinen havahtuminen, psykologinen

kasvu ja varjojen omistaminen muodostavat vakaan kolmi-
jan, jonka varassa ei tule ainakaan liikaa pahoja tehtyä matkalla
kohti omaa henkistä ja henkilökohtaista kasvua.

Integraalinen henkisyys on siis kulttuurisesta painolastista
riisuttua, mutta asian oleellista ydintä lähestyvää tai sen oival-
tavaa henkisyyttä. Sillä ei ulkoisesti ole välttämättä mitään
tekemistä minkään perinteisen uskontotradition kanssa. Silti se
ei ole rajoista vapaata: sen tulkintakriteerit ovat jälkirationaali-
sia ja se suhtautuu näin ollen äärimmäisen hyväksyvästi ratio-
naalisuuteen ja näkee sen olevan välttämätön mutta ei vielä
riittävä ehto henkiseen oivaltamiseen. Integraalisesta henki-
syydestä ja tulevaisuuden uskonnollisuuden reunaehdoista voi
lukea enemmän Wilberin teoksista *Integral Spirituality* (2006),
Integral Meditation (2016) ja *Religion of Tomorrow* (2017).

Modernin maailman uskonnonkaltaisuus

Filosofi Charles Taylor selvittää kirjassaan *A Secular Age* (2007)
sitä, miten aikaisemmin – sanotaan vaikka 1500-luvulla – oli
lähes mahdotonta olla uskomatta Jumalaan, kun taas nykypäi-
vänä normi on vastakkainen. Uskonottomuus on helppoa,
jopa vääjäämätöntä. Ja silti noita myyttisen ja arkaaisen uskon-
nollisuuden piirteitä sisältyy moderniin maailmaan enemmän
kuin luulisi. Se, mitä kehityksessä ylitetään, sisältyy aina tavalla
tai toisella uuteen vaiheeseen. Toisinaan se koteloituu ja ottaa
uusia kulttuurisia muotoja.

Moderni maailmantalous, erityisesti kaupankäynti johdannai-
silla ja muilla rahoitusinstrumenteilla, vaatii lujaa uskoa. Jos usko
futuuriin heikkenee, laskee paketin arvo. Jos luottamus
dollariin tai euroon heikkenee, ei rahan ostovoima pysy samana.
Talous on monilta osin uskonvarainen asia. Paradoksaalisesti

samaan aikaan talouden mekanismit tuntuvat kaikkea muuta kuin sopimuksenvaraisilta – ne vaikuttavat yhtä vääjäämättömiltä kuin luonnonlait, joihin ihmisillä ei ole osaa eikä arpaa. Jälkimmäinen vaikutelma on lähtökohtana väärä, sillä talous on yhteiskunnallisten systeemien tapaan sopimuksenvarainen, tosin riippumaton siitä, mitä juuri sinä tai minä ajattelemme. Moderni talous on vain mennyt niin monimutkaiseksi, ettei sen tulevaisuuspolkujen yksityiskohtia voi kovinkaan menestyksekkäästi luodata. Sijoittajat pelaavat ylivertaisten vastapelureiden kanssa, joilla näyttää olevan oma tahto ja suunta.

Kristillisen herätysliikkeen kotisivuilla on osasto, johon ihmiset jättävät rukouspyyntöjä. Näissä toivotaan työpaikkaa, terveyttä, perheongelmien ratkaisua, vuokratien hoitumista ja oikeankokoisten kenkien löytymistä. Mikään inhimillinen ei näytä olevan yli-inhimilliselle vastapuolelle vierasta. Vastapelurina on ylivertainen olento, kirjaimellisesti. Kristinuskon ja monen muun uskonnon perinteessä luojajumala on kaikkietävä, kaikkivoipa, toisinaan hyväntahtoinen ja toisinaan kärtyisä. Tällaisen olennon kanssa pelaaminen on riskialtista, koska se tietää jo ennalta, mitä aiot tehdä tai pyytää, ja myös näkee ennalta, miten tulee tapahtumaan. Skeptikko kysyisikin, mitä hyötyä on jättää rukouspyyntöjä olennolle, joka jo tietää, mitä pyytäjä tarvitsee.

Uskontoja on erilaisia. Kristinuskossa, juutalaisuudessa ja islamissa pelataan ylivertaisten vastapelurien kanssa, mutta varhaiskantaisissa uskonnoissa, joita itse olen tutkinut Perun Amazoniassa, vastapelureina on aivan toisenlaisia olentoja. Esimerkiksi metsänhaltija yashingo on arvaamaton, kiusanteekoon taipuvainen olento, joka voi houkutellessaan varomattoman metsämiehen tai metsään eksyneen lapsen mukaansa ja

jolta ei voi odottaa moraalisesti kovin esimerkillistä käytöstä. Yashingon luonne, metkut ja valeasut on tunnettava, jos haluaa turvallisin mielin metsälle. Oikea loitsu, tupakka ja viina ovat parhaita turvakeinoja yashingoa ja hänen kaltaisiaan vastaan. Perun Amazonian kansanuskossa on lisäksi vahvana ajatus, että ahneus vie turmioon. Poikkeuksellisen hyvä kalansaalessa tai metsäonni on aina muilta pois, ja elämä on nollasummapeliä. Niukkuuden periaatteena tunnettu ajatus kannustaa solidaarisuuteen, saaliin jakamiseen.

Jumalia ja muita kohtalon voimia vastaan pelaaminen muistuttaa monilta osin markkinoiden kanssa pelaamista: teemme varovaisen tai uhkarohkean veikkauksen, sijoitamme ja toivomme parasta, onnenamuletti tai pehmolelu kourassa. Uskontojen maailmassa se, ken pääsee vastavuoroiseen yhteistyöhön vastapelurin kanssa, voi odottaa parempaa tulevaisuutta kuin muut.

Mutta palataan vielä markkinavoimiin. Mitä ne oikein ovat? Markkinavoimat koostuvat pelaajien uskomuksista ja talouden rakenteista. Kun talouden rakenteet olivat vielä yksinkertaisia, uskomusten ja odotusten rooli näkyi selvemmin, kuten esimerkiksi vuonna 1634 alkaneessa Hollannin tulppaanimaniassa. Siirtomaista tuotiin tulppaanisipuleita, joista pian kehkeytyi intohimoisen kaupankäynnin kohteita. Kauppiaat ja aateliset hankkivat tulppaanisipuleita osoittaakseen arvoaan, mutta pian muukin väki houkuteltiin mukaan. Tulppaanisipulien hinta nimittäin nousi nousemistaan, ja näytti siltä, ettei sipuleihin sijoittava voinut tehdä väärin. Talonpojat vaihtoivat lampansa, oluttynnyrinsä ja lihottamansa siat tulppaanisipuleihin, ja tarinan mukaan yksi onneton merimies vahingossa söi omaisuuksien arvoisen sipulin luultuaan sitä punasipuliksi ja terästettyään sillä ateriaansa. Vähältä piti, ettei häntä lynkattu. Tulppaanimaniin pyörteissä ihmiset varallisuudestaan riip-

pumatta sijoittivat omaisuutensa tulppaanisipuleihin, kunnes yhtäkkiä, kolmen vuoden arvonnousun jälkeen, tuli romahdus. Sipuleista ei enää maksettukaan mitään, eikä niitä saanut vaihdettua edes pieniin possuihin tai tuopilliseen olutta. Melkoinen osa hollantilaisista köyhtyi kerralla, mutta osa jatkoi varakkaampana elämäänsä.

Tulppaanisipulien arvonnousu vaati lujaa, jaettua uskoa hyödykkeen vaihtoarvoon, joka romahti ilmeisesti siinä vaiheessa, kun sipuleilla yritettiin ostaa takaisin oikeasti hyödyllisiä asioita. Tulppaanisipulin vaihtoarvo ja käyttöarvo, jotka olivat singah-taneet eri radoille, olivat palaamassa takaisin, lähelle toisiaan.

Siinä missä tulppaanisipulien vaihtoarvo tuli takaisin alas, muutama vuosikymmen sitten kauppoihin tulleiden mustien tahitilaishelmien arvo jäi yläilmoihin. Jalokivikauppiat James Assael, Jean-Claude Brouillet ja Henry Winston oivalsivat lait-taa mustien helmien lähtöhinnan taivaisiin ja mainostaa niitä vain kaikkein eksklusiivisimmissa paikoissa. Ostajat ajatteli-vat, että niiden täytyi olla arvokkaita, ja toteuttivat oman odo-tuksensa: mustat helmet muuttuivat kerralla kannattavaksi sijoituskohteeksi.

Erotukseksi sipuleista ja mustista helmistä modernin pörssi-yhtiön osakkeiden hintaan vaikuttavat paitsi yhtiön liikevaihto ja voitto myös yhtiön tulevaisuuspolut, muiden pelaajien kaa-vailut, raaka-aineiden hinnat, rahoitusjärjestelmän muutokset sekä poliittiset ja sotilaalliset selkkaukset. Lisäksi sipulit ja hel-met ovat pyörivästä ulkomuodostaan huolimatta hitaita ete-nemään paikasta toiseen. Moderni tietoverkkojen maailma on reaaliaikainen, eli kauppa käydään lähes ilman taukoja, eikä kaupankävijän tarvitse odottaa hyödykkeen rahtaamista maa-pallon toiselta puolelta. Yksittäisissä pörsseissä on taukoja vii-konloppuisin, mutta verkottuneen maailman sähköinen sielu käy kauppa koko ajan. Pohdinta- ja luppoajat ovat vähen-

tyneet, mikä vääjäämättä lisää kehnosti pohdittuja osto- ja myyntipäätöksiä. Sipuli- ja helmikauppiat olivat tekemisissä aika pienen ihmisjoukon kanssa. Moderni sijoittaja joutuu arvuuttelemaan eri puolilla maailmaa olevien asiantuntijoiden ja maallikoiden uskomuksia, odotuksia ja päätöksiä.

Talouden kompleksisuuden vuoksi olemme osin samassa pelitilanteessa kuin jumalolentojen kanssa kamppailevat koh-talotoverimme. Pelaamme ylivertaisen, vaikeasti ennustettavan vastapelurin, markkinavoimien, kanssa, ja tässä pelissä voi valita vain erilaisia pelistrategioita, esimerkiksi korkean tai pienen riskin strategioita. Osa pelaajista yrittää minimoida katastrofin mahdollisuuden ja sijoittaa maltillisesti useisiin erilaisiin pienen riskin kohteisiin. Osa pelaajista hakee korkeampaa tuottoa, ja joskus onnistuu. Poikkeuksellisen korkeiden tuottojen, kuten esimerkiksi WinCapitassa luvattujen, pitäisi herättää hälytyskellot soimaan.

Salaseurateoriat kukoistavat aina, kun pelataan ylivertaisten vastustajien kanssa. Gnostilaisilla ja temppeleherroilla uskottiin olevan suoraa tietoa jumalien liikkeistä, ja monet uskonnolliset kultit uskovat itsestään samaa. Talouden puolella salaseurateorioille on perusteita ja tilausta. Näemmehän joka päivä, miten joku rikastuu tietojensa ja sijoitustaitonsa avulla. Tosin unohdamme kysyä, millaisia vähemmän onnistuneita sijoituksia kyseinen ihminen on tehnyt. WinCapitan tarjoama salaseura-ajatus vetosi pelaajiin – ajatus pienen piirin salaisesta mutta oikeasta tiedosta on houkutteleva.

Vaikka moderni talous muistuttaa peliä ylivertaisten jumalolentojen kanssa, on näiden välillä tärkeitä eroja: talouden mekanismeja voidaan tutkia ja niistä voidaan saada parempaa perusteltua tieteellistä ymmärrystä. Eihän kulkutaudeista-kaan aikoinaan ymmärretty juuri mitään, mutta nyt ymmärretään. Talous on toki äärimmäisen kompleksinen systeemi, jossa

on vaikeasti ennustettavia ihmisten odotuksia mukana, mutta samalla tavalla aivojen kompleksisuutta pidettiin aikoinaan esteenä niiden ymmärtämiselle. Talous pitäisi saada samaan ymmärrettyjen asioiden nippuun, jossa jo ovat ihmisen geenit, ulkoavaruus, kulkutaudit ja sähkömagneettiset ilmiöt. Toinen asia on tietty se, kuinka kauan kestää, ennen kuin ymmärrys paranee ja tulee osaksi talouden toimijoiden jokapäiväistä elämää.

Organisaatioiden viisaus

Ajattelemme lähtökohtaisesti, että viisaus on yksilön ominaisuus: meistä kukin ajattelee ja toimii, ja toisinaan ajatuksemme ja tekemme ovat viisaita. Integraalinen ajattelu haastaa kuitenkin katsomaan viisautta paitsi yksilöiden ominaisuutena ja ennen kaikkea moninäkökulmaisuuksena myös kokonaisvaltaisesti: ”meidän” ja ”sen” ominaisuutena. Kollektiiviset toimintatavat, yhdessä pohtiminen ja yhdessä toimiminen jaetun päämäärän saavuttamiseksi, ovat olennainen osa ihmiskunnan viisautta. Modernissa kognitiotieteessä on kirjoitettu paljon joukkojen ja verkostojen viisaudesta, siitä, miten ”meistä” ja sopivista tietoteknisistä välineistä (”niistä”) koostuvat kokonaisuudet ratkovat ongelmia, luovat ratkaisuja ja ylipäänsä prosessoivat informaatiota tehokkaammin kuin yksilöt.

Jokainen toimivaan työryhmään osallistunut tietää, että kun asiat menevät oikeaan suuntaan, ratkaisuja syntyy, ja lopputulos ylittää monin tavoin yksin ajattelun. Tietoverkot ja tekoäly mahdollistavat tiedonkäsittelyn, joka ylittää yksilön kokemuksen ja arkisen ymmärryksen. Kollektiivisen joukkojen viisauksen käänköpuoli on monille myös tuttu: joukkojen huuma, yhdenmukaisuus ja vaihtoehtojen katoaminen, tai paikallaan

junnaava työryhmä, joka ei tuota muuta kuin hikisiä takapuolia huonosti ilmastoidussa kokoushuoneessa.

Kollektiivista viisautta ilmenee myös luovuuden saralla. Jokainen kollektiiviseen musiikilliseen älyyn osallistunut – siis bändissä soittanut – tietää, miltä tuntuu, kun yhden tai useamman kanssasoittajan kanssa musikaalinen äly muuttuu viisaudeksi. Kyse on tunteesta, kokemuksesta ja ulkoisesti havaittavasta svengistä – tai junnauksesta – jossa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Tämä yksilöllisen toiminnan tai yksittäisen instrumentin sisältävä mutta ylittävä kollektiivinen kokemus on melko harvinainen. Useimmat musiikilliset yhteenliittymät eivät saavuta sitä milloinkaan, mutta joskus niin silti tapahtuu. The Who -yhtyeen keikka Tanglewoodissa (1970), myöhempien aikojen pyhien The Black Crowesin musiikki ja kotimaisen Circlen esiintymiset antavat hyvän käsityksen siitä, millaista on pelkän hyvän soittamisen yläpuolella oleva kollektiivinen musiikillinen viisaus.

Kollektiivisen viisauden yleisin ilmentymä on organisaatio, kahden tai useamman ihmisen yhteenliittymä, jonka päämääränä on saada täytettyä jokin tavoite. Tuo tavoite voi olla taloudellinen tai yhteiskunnallinen. Se voi olla lyhyen tähtäimen tai pitkän tähtäimen tavoite. Siihen voi liittyä monimutkainen holarkinen verkosto, tai se voi olla rakenteellisesti yksinkertainen. Organisaatioita on monenlaisia eläinmaailman muurahais- ja mehiläispesistä inhimillisen maailman matriisi-, linja- ja projektiorganisaatioihin.

Organisaatiot pyrkivät suorittamaan niille asetetun tehtävän. Bändi löyhänä projektiorganisaationa pyrkii harjoitteluun, esittämään ja levyttämään musiikkia, armeija linjaorganisaationa ylläpitämään puolustusvalmiutta, moderni suuryritys tuottamaan voittoa mahdollisimman tehokkaasti matriisiorganisaationa.

Kaikki organisaatiot rakentuvat niiden taustalla olevan kollektiivisesti jaetun maailmankuvan pohjalta. Armeija pohjautuu *meripihkaan*: turvallisuushakuiseen, pysyvyyttä ja rajoja korostavaan maailmankuvaan. Moderni suuryritys pohjautuu *oranssiin*: menestystä, kasvua ja kehitystä tavoittelevaan maailmankuvaan. Bändin toimintaa ohjaa useimmin *vihreä*: yhteenkuuluvuutta, yhteispeliä ja toiminnan hauskuutta alleviivaava maailmankuva.

Mutta entä jos parhaat mahdolliset tulokset kollektiivisessa viisaudessa eivät synnykään organisoimalla toimintaa tuon kyseisen maailmankuvan mukaan? Mitä jos bändin toimintaa tehostaisivat *oranssit periaatteet* – täsmällisemmät harjoitteluaajat, selkeästi asetetut yhteiset tavoitteet ja deadlinet? Mitä jos yrityksen menestystä rajoittavat inhimilliset tekijät tarvitsevatkin tuekseen enemmän *vihreän ja meripihkan maailmankuvaa* – keskittymistä toisaalta vuorovaikutuksen parantamiseen (vihreä) mutta myös pysyviin käytäntöihin ja normeihin (meripihka) jatkuvan kokeilun ja aineisen muutoksen (oranssi) sijasta? Mitä jos armeijalla olisi *oransseja* tulostavoitteita tai *teal-tason* intraspektiivisiä käytänteitä: tietoisuustaitojen kehittämistä tai sotilaallisen kurin suuntaamista oman hengityksen tarkkailuun kahdesti päivässä kymmenen minuutin ajan?

Frederic Laloux on kirjassaan *Reinventing Organizations* (2014) esitellyt tutkimuksiaan organisaatioista, jotka toimivat poikkeuksellisten edistyneiden periaatteiden mukaan. Niille ei löydy vastineita johtajuus- tai organisaatio-oppaista, koska niiden edustamaa organisaatiomallia ei varsinaisesti vielä tunneta. Ne ovat *kollektiivisiä emergentejä*, organisaatioiden vastineita integraaliselle tietoisuudelle, kehityksen seuraavalle vaiheelle. Kirjassaan hän kutsuu niitä teal-tason organisaatioiksi. Voidaan puhua siis integraalisista organisaatioista, tai, kenties vetävämmin, tulevaisuuden organisaatioista.

Laloux'n tutkimuksia ohjasi yksinkertainen kysymys: Miltä integraalisen ajattelutason pohjalta muodostuneet organisaatiot näyttävät? Onko mahdollista kuvailla niiden rakenteita, käytäntöjä, prosesseja ja kulttuuria (eli käsitteellistää niiden organisaatiomallia) niin, että vastaavia organisaatiota voitaisiin rakentaa kuvauksen perusteella?

Näitä organisaatioita Laloux tarkasteli kolmen vuoden ajan. Organisaatio saattoi olla mistä tahansa maantieteellisestä kolkasta tai miltä tahansa sektorilta (yritys, voittoa tavoittelematon yhdistys, koulutus, terveydenhuolto, hallinto), mutta sillä piti olla vähintään 100 henkilöä palveluksessaan ja sen tuli olla toiminut ainakin viiden vuoden ajan käyttäen hyväkseen integraalista teal-tasoa vastaavia rakenteita, käytäntöjä, prosesseja ja kulttuuria.

Tutkimukseen valikoitui lopulta 12 eri alan organisaatiota:

- AES (energia-ala, globaali, 40 000 työntekijää, voittoa tavoitteleva)
- BSO/Origin (IT-konsultointi, globaali, 10 000 työntekijää [1996], voittoa tavoitteleva)
- Buurtzorg (terveydenhuolto, Alankomaat, 7000 työntekijää, voittoa tavoittelematon)
- ESBZ (yläkoulu, Saksa, 1500 oppilasta, henkilökuntaa ja vanhempaa, voittoa tavoittelematon)
- FAVI (metallinjalostus, Ranska, 500 työntekijää, voittoa tavoitteleva)
- Heiligenfeld (mielenterveyslaitos, Saksa, 600 työntekijää, voittoa tavoitteleva)
- Holacracy (organisaatioiden ohjausmalli)
- Morning Star (ruuanjalostus, Yhdysvallat, 400–2400 työntekijää, voittoa tavoitteleva)

- Patagonia (vaatteet ja varusteet, Yhdysvallat, 1350 työntekijää, voittoa tavoitteleva)
- RHD (sosiaalityö, Yhdysvallat, 4000 työntekijää, voittoa tavoittelematon)
- Sounds True (äänikirjat, Yhdysvallat, 90 työntekijää ja 20 koiraa, voittoa tavoitteleva)
- Sun Hydraulics (hydrauliikkakomponentit, globaali, 900 työntekijää, voittoa tavoitteleva).

Nämä tapaustutkimukset paljastivat kolme keskeistä integraalisten organisaatioiden toimintatapaa.

Tulevaisuuden organisaatiot olivat (1) itseohjautuvia, (2) niissä kannustettiin työntekijöitä tuomaan koko ihmisyytensä mukaan työpaikalle ja (3) niillä tuntui olevan oma evolutiivinen tarkoituksensa, jota ei pyritty ennustamaan rationaalisten mittaus- ja suunnittelutyökalujen avulla.

Evolutiivista tarkoitusta pyrittiin pikemminkin seuraamaan ja kuuntelemaan, ikään kuin se haluaisi kertoa, mitä kohti organisaatio tahtoo mennä ja mitä tarkoitusta se haluaa palvella.

Laloux'n tapaustutkimuksista koottu *Reinventing Organizations* on ollut aito suusta suuhun -ilmiö, joka on aiheuttanut huomattavan paljon kiinnostusta organisaatioiden kehittämisestä ja ihmisten yhteistoiminnasta kiinnostuneissa asiantuntijoissa. Katsotaan seuraavaksi Laloux'n tutkimuksista tiivistettyä versiota.

Tulevaisuuden organisaatiot: rakenne, prosessit, käytännöt ja kulttuuri

Laloux'n mukaan tietoisuuden kehitysvaiheet näkyvät organisaatiomalleissa. Tapamme järjestää yhteistoimintaa heijastaa aina taustalla olevaa maailmankuvaa. Punainen organisaatio on kuin *susilauma* tai mafia, jonka avainoivalluksia ovat työnjako ja vahvan johtajan seuraaminen. Meripihkan organisaatio on kuin *armeija*, jonka avainoivalluksia ovat roolien ja prosessien kehittäminen. Oranssi organisaatio on kuin *kone*, jonka avainoivalluksia ovat innovaatio, vastuullisuus ja meritokratia. Vihreä organisaatio on kuin *perhe*, jonka avainoivalluksia ovat voimauttaminen, arvopohjainen kulttuuri ja sidosryhmäajattelu.

Näiden neljän yleisimmän organisoitumisen mallin jälkeinen vaihe on tulevaisuuden organisaatio eli integraalinen organisaatio. Siitä voidaan erottaa neljä erillistä ulottuvuutta: johtajuus, käytänteet, kulttuuri sekä rakenne ja prosessit. Johtajuutta käsitellään erikseen seuraavassa luvussa. Tarkastellaan nyt muutamia integraalisten organisaatioiden rakenteellisia, käytännöllisiä ja kulttuurisia piirteitä.

Ensimmäinen rakenteellinen poikkeama integraalisessa organisaatiossa on *itseohjautuvuus*. Buurtzorgin ja Morning Starin kaltaisissa keskisuurissa organisaatioissa se tarkoittaa itseohjautuvia tiimejä, joilla ei ole esimiestä tai esimiehiä. Keskijohto puuttuu. Vastuu on työntekijällä ja hänen tiimillään. Omat aivot ovat aktiivisessa käytössä, eikä vastuuta voida työntää ylöspäin hierarkkisessa putkessa. Toimihenkilöitä on mahdollisimman vähän. Buurtzorgissa on 7000 hoitajaa kohden 30 toimistotyöntekijää, eikä ollenkaan erillistä HR-osastoa. Jos tiimi tuntee tarvetta laajentua, se hoitaa itse oman rekrytointinsa.

Toinen esimerkki tulee metallinjalostuksesta. Ranskalainen kuparinjalostamo FAVI muuttui perinteistä tehtaasta tulevai-

suuden organisaatioksi, kun Jean-Francois Zobrist valittiin vuonna 1983 yrityksen toimitusjohtajaksi. Yritystä muokattiin uuteen suuntaan kahden vuoden ajan. Nykyisellään yrityksen 500 työntekijää ovat jakautuneet 21 tiimiin, joita kutsutaan ”minitehtaiksi” ja joissa jokaisessa työskentelee noin 15–35 henkilöä. Tiimit ovat organisoituneet tietyn asiakkaan tai asiakastyypin mukaan: on Volvo-tiimi, Audi-tiimi, vesitiimi ja niin edelleen. On myös tuonnonohjaus- ja tukitiimejä: valimotiimi, muotinkorjaustiimi, insinööri-tiimi, hallintotiimi, myyntituki-tiimi. Aiemmin toimineet erilliset HR-, suunnittelu-, aikataulutus-, tuotannon IT- ja hankintaosastot on lakkautettu. Nämä tehtävät ovat siis tiimien käsissä, ja ne tekevät omat palkkauksensa, hankintansa ja suunnitelmansa. Myyntiosasto on lakkautettu, ja siitä on tullut osa kunkin tiimin asiakaspalvelua: Audi-tiimi hoitaa Audi-asiakkaat ja niin edelleen. Vanhan mallin mukaista kakkoskerroksen käyttämistä ei enää ole. Jokainen tiimi kyttää itse itseään ja pitää itse omat kauluspaitansa tarpeen mukaan tärkissä.

FAVILLA ei ole myöskään erillisiä johtoryhmän tapaamisia, koska erillistä johtoryhmää ei ole. Eri osastojen johtajia yhteen tuovat viikkopalaverit on korvattu tiimien tasolla tapahtuvilla – ja tiimien itsensä aikatauluttamilla – tapaamisilla. Tiimien kesken ei ole sellaisia kiinteitä viikoittaisia tai kuukausittaisia palavereja, jotka muistuttaisivat perinteisiä johtoryhmän kokouksia. Jos tällaisia on, ne vastaavat johonkin esiin nousseen tarpeeseen, ja ne on järjestetty tilanteen mukaan. Ollaan siis kaukana modernin liike-elämän aikaa ja energiaa kuluttavasta palaveriähkystä. Organisaatiotutkija Gary Hamel sanookin osuvasti, että perinteinen pyramidihierarkia vaatii liian paljon liian harvalta eikä tarpeeksi lopuilta muilta.

Tiimien välistä koordinaatiota toki tarvitaan esimerkiksi yli- ja alityövoiman tasapainottamisessa. FAVI ei kuitenkaan

käytä erillistä operatiivista johtajaa, vaan säännöllisin väliajoin jokaisen tiimin edustajat tapaavat muutaman minuutin ajan ja keskustelevat siitä, mitkä tiimit ovat yli- ja alityöllistettyjä. Audi-tiimin vastaava voi esimerkiksi tehdä pikarekrytoinnin omasta tiimistään paikkaamaan tilapäisestä työvoimapulasta kärsivää Volvo-tiimiä. Asiat tapahtuvat orgaanisesti ja vapaaehtois pohjalta, eikä ketään nosteta tiimissä sen suurempaan auktoriteettiasemaan. Samankaltaista itseohjautuvuutta tapahtuu myös hankintojen suhteen. Kokoukset ja roolit ilmaantuvat tarpeen mukaan ja ovat toiminnassa niin kauan kuin ne tuovat lisäarvoa yrityksen ekosysteemiin. Isä- tai äitihahmoa ei piirretä organisaatiokaavioon: kenenkään olkapäätä vasten ei itketä, vaan asiat hoidetaan poikkeuksellisen aikuismaisella ja yhteistyön kollektiiviseen viisauteen luottavalla tavalla. Vastuu on suuri, ja niin on myös vapaus.

Yksi FAVIn mottoja on: *”L’entreprise qui croit que l’Homme est bon”*, eli FAVI on yritys, joka uskoo ihmisen olevan hyvä. Minuutteja ei seurata ja työtä tehdään luonnollisen keho-rytmin mukaan, eli levätä saa, kun on levon aika. Jos homma maistuu, työtä jatketaan joskus työaika pidemmälle. Kyse on monelle myös uudeltaisesta minäkuvasta: vastuullisuus ja hyvin tehdystä työstä saatava ylpeys tuottavat erilaista käytöstä kuin sellainen työnteko, jossa työntekijä luovuttaa kehonsa ja mielensä rahaa vastaan kahdeksaksi tunniksi. Raha motivaation lähteenä pohjautuu konemaiseen metaforaan työn ja ihmisen suhteesta. Se ei ainoastaan jätä kertomatta paljon totuutta ihmisestä, vaan se jättää myös paljon hyvää työtulosta ja sen myötä syntyvää sitoutunutta kilpailuetua pöydälle.

Luottamus näkyy myös siinä, että avaimet firman autoihin ovat kaikkien käytössä vastaanottotiskillä. Kuka tahansa työntekijä voi lähteä tehtaalta, ottaa auton ja ajaa tavarantoimit-

tajan tai asiakkaan luokse ilman erillistä lupalappurumbaa. Tapana on tosin ilmoittaa kollegoille, että ”nytpä lähden, jos joku tahtoo tulla mukaan”. Varastohuoneen ovat auki, ja työvälineitä saa hakea milloin tahansa niitä tarvitaan, kunhan merkitsee oven vieressä olevaan listaan ottamansa esineen. Eräänä päivänä pora oli varastettu. Zobrist tehtaan toimitusjohtajana kirjoitti varastohuoneessa olevalle fläppitaululle viestin: ”Pora vietiin. Kaikki tietävät, että periaatteessa annamme lopputilin, jos vessapaperia varastetaan, joten teko oli typerä, varsinkin kun keneltäkään ei ole koskaan kielletty lainaamasta työkalua illaksi tai viikonlopuksi.” Se riitti, enempiä varkauksia ei ilmaantunut. Itseohjautuvissa organisaatioissa luottamuksen rikkomukset ovat varsin harvinaisia.

Oranssit ja meripihkan organisaatiot syntyvät organisaatio-kartta kainalossa. Kartan laatikot täytetään toimenkuvilla ja titteleillä, joihin puolestaan liittyy implisiittisiä olettamuksia. Ihmisten pitää sopeutua niihin laatikoihin, joihin heidät on palkattu tai ylennetty. Integraaliset organisaatiot näkevät asian toisella tavalla: ihmisiä ei pidä sovittaa ennalta määrättyihin töihin. Heidän työnsä on emergentti ilmiö, joka syntyy, kun heidän luontaiset kykynsä ja intressinsä muodostavat tietynlaisia rooleja ja vastuualueita. Operatiiviselle johtajalle tai esimiehelle perinteisesti kuuluvat työt (budjetointi, työnsuunnittelu, organisointi, mittaaminen, seuranta, kontrollointi, palkkaus, arviointi, tiimin kehittäminen, jne.) on hajautettu tiimin eri jäsenten kesken. FAVilla yksittäinen työntekijä voi vastata eri koneiden käyttämisen ohella tiimin tilauksista, johtaa useita jatkuvan parantamisen kehityshankkeita ja hoitaa rekrytointia. Näin ollen varsinaisia titteleitä ei, toimenkuvan laajuudesta johtuen, käytetä. Tiimin vetäjien muuttumista autokraattiseen suuntaan estetään antamalla tiimin jäsenille vapaus vaihtaa tiimiä milloin tahansa. Useimmissa Laloux’n tutkimissa organi-

saatioissa ei edes käytetty perinteisiä työsanvoja, kuten *työntekijä* tai *esimies*, vaan ne korvattiin useimmiten termillä ”kollega”.

ESBZ on esimerkki koulusta, jossa tämänkaltainen organisaatiomalli on viety onnistuneesti käytäntöön. Berliinin keskustassa vuodesta 2007 toiminut yläkoulu soveltaa itseohjautuvuuden periaatetta ihmisryhmään, joka elää yhtä hedelmällisimmistä oppimisen, innovaation ja kasvun vaiheistaan, murrosikäisiin nuoriin. ESBZ tekee kutakuinkin kaiken eri tavalla kuin perinteinen meripihkan maailmankuvan hierarkkinen yläkoulu ja on jokaiselle opetusallalla työskentelevälle suositeltava tutustumiskohde.

Itseohjautuvien organisaatioiden ihmiskuva

Organisaation käyttämä rakenne ja prosessit riippuvat taustaoletuksista. Jos oletetaan, että työtä tekevät ihmiset ovat pohjimmiltaan varkaita, laiskureita ja epäluotettavia ja että he tarvitsevat jatkuvaa tarkkailua, on järkevää lukita varastot, kontrolloida työaika, laittaa esimies valvomaan suorituksia ja tehdä satunnaisia pistokokeita unilukkarihengessä. Jos taas oletetaan, kuten energiantuotannossa toimivalla AES:llä, että ihmiset ovat ”luovia, ajattelevia, luotettavia aikuisia, jotka kykenevät tekemään tärkeitä päätöksiä” ja että he ovat ”vastuullisia päätöksistään ja teoistaan”, mutta myös ”erehtyväisiä, [...] yksilöllisiä [...] ja haluavat käyttää kykyjään ja taitojaan saadakseen aikaan positiivisia vaikutuksia organisaatioissaan ja maailmassa”, ovat itseohjautuvat tiimit järkevä rakenteellinen ratkaisu, joka heijastaa realistisesti taustalla olevaa ihmiskuvaa. Sen vuoksi voisi olla hyödyllistä pysähtyä pohtimaan, millaisesta ihmiskuvasta nykyiset prosessit, rakenne ja käytänteet kertovat. Mitä sellaista ne sanovat, jota yksikään arvolistaus,

missiolause tai tykypäivän motivaatiopuhuja ei pysty peittämään? Mikä on organisaation *todellinen* ihmiskäsitys?

Jos organisaatiossa on – tai sinne luodaan – vahva oranssi kulttuuri, ihmiset alkavat käyttäytyä samaan tapaan. Jos kontekstia muutetaan tulevaisuuden organisaation suuntaan, ihmisten toiminta muuttuu. Luottamus ja itseohjautuvuus organisaatiossa on vahvasti sidoksissa organisaation johdon ihmiskuvaan ja sen käytännön sovelluksiin. Arvoista ja mis-siosta puhutaan organisaatiossa paljon, usein liikaakin: niistä puhuminen on joko menettänyt merkitystään tai niiden merkitystä ei kunnolla ymmärretä. Integraalisissa organisaatioissa on tyypillisempää puhua nimenomaan ihmiskäsityksestä.

Tämä käsitys näkyy tiedonkulussa. Sisäinen tiedonkulku on monissa moderneissa organisaatioissa rajattua. Tärkein tieto kulkee harvojen ja valittujen käsiin, ja toimitusjohtaja valuttaa sen vuosittaisen henkilöstöpäivän puheessaan käyrien ja käppyröiden avulla tiivistettynä puolentoista tunnin versiona. Tulevaisuuden organisaatiossa ei ole olemassa harvoja ja valittuja, jotka sulkevat ulkopuolelleen vähemmän tärkeät henkilöt (sellaisiahan he ovat, jos yrityksen elintoiminnoista ei heidän kuultensa puhuta: he ovat hieman kuin tulevia vainajia, joiden läsnä ollessa lääkäri painaa äänensä matalaksi ja poistuu aulaan juttelemaan). Salaista dataa ei niin ikään ole, ei erityisiä salaisuuksia tiimien palkkojen, yrityksen tuloksen tai suoritusten suhteen. Hierarkian korvautuessa tasavertaisilla holarkisilla tiimeillä tiedon on oltava kaikkien saatavilla päätöksenteon tukena. Salattu tieto aiheuttaa epäilyksiä, jotka taas nakertavat luottamusta. Tiedon pimittäminen synnyttää epävirallisia hierarkiasuhteita niiden välillä, jotka tietävät, ja niiden välillä, jotka eivät tiedä. Syntyy leirejä tiimien sijaan. Osalla Laloux'n tutkimista organisaatiosta on käytössään konfliktien ratkaisua varten selkeä prosessi. Morning Star käyttää nelivai-

heista konfliktinratkaisuprosessia, jonka ydin on – jälleen ker-
ran – ratkaista ongelma kahden kesken tai tiimin sisällä ilman
HR-johtajan itkumuuria.

Integraalisia organisaatioita on ollut olemassa yllättävän
pitkään. 1930-luvulla perustettu Anonyymit Alkoholistit on
ohjannut toimintaansa tämäntyyppisten periaatteiden mukaan.
New Yorkin Carnegie Hallissa soittava Orpheus Chamber
Orchestra on toiminut vuodesta 1972 ilman kapellimestaria.
Gore-Tex-kankaista tunnettu W.L. Gore -yhtiö on toiminut
perustamisestaan asti 1950-luvun lopulla itseohjautuvuuden
periaatteiden mukaan. Wikipedia ja Linux-käyttöjärjestelmä
ovat niin ikään esimerkkejä suurten joukkojen muodostamasta
globaalista itseohjautuvuudesta. Samurai Rauni Reposaa-
lainen on porilainen vuonna 2016 valmistunut Cannesissa ja
monilla muilla kansainvälisillä filmijuhlilla esitetty elokuva,
jonka tekoprosessin rakenne, käytänteet ja kulttuuri on hyvin
pitkälti paraatiesimerkki itseohjautuvan organisaation tavasta
toimia. Seuraava taulukko esittää tiivistetysti joitain keskeisim-
piä käytänteitä ja prosesseja, joita integraalisilla organisaatiolla
on käytössään.

| Ominaisuus: ITSEOHJAU- TUUVUUS | Moderni organisaatio | Tulevaisuuden organisaatio |
|--------------------------------------|--|---|
| Organisaatio- rakenne | Hierarkkinen pyramidi | Itseorganisoidut tiimit; coachit avustavat tarvit- taessa useita tiimejä |
| Tittelit ja toimenkuvat | Jokaisella työllä on erilli- nen titteli ja työnkuvaus | Toisiinsa sulautuvat roo- lit kiinteiden toimenkuvien sijaan |
| Päätöksenteko | Pyramidin huipulla; ylempi esimies voi kumota päätöksen | Täysin desentralisoitu päätöksentekoprosessi, jossa kuka tahansa voi tehdä päätöksen otettuaan huomioon asiaan liitty- vien kollegoiden mieli- piiteen (nk. <i>Advice-process</i> [AES]) |
| Kriisien hallinta | Pieni ryhmä kokoontuu luottamuksellisesti tuke- maan toimitusjohtajaa päätöksenteossa | Läpinäkyvä tiedon jaka- minen; kaikki otetaan mukaan etsimään ratkai- suja kollektiivisen viisau- den kautta |
| Suoritusten arviointi | Huomio yksilön suori- tuksessa; ylempi esimies tekee arvioinnin | Huomio tiimin suorituksessa; yksilöarviot teh- dään vertaisprosessin avulla |
| Rakennukset | Standardoidut, sielutto- mat ammattimaiset raken- nukset; paljon statuksen osoittajia | Yksilöllisesti koristellut, lämpimät tilat, avoimia lapsille, eläimille, luon- nolle; ei selkeitä statuksen osoittajia |

| Ominaisuus: IHMISYYYS TYÖSSÄ | Moderni organisaatio | Tulevaisuuden organisaatio |
|------------------------------------|---|--|
| Arvot ja perussäännöt | Arvot yleensä seinälle kiinnitetyssä [konsulttivoimin toteutetussa] taulussa | Selkeät arvot, jotka on muutettu konkreettisiksi hyväksytyin ja ei-hyväksytyin käytöksen säännöiksi turvallisen työympäristön nimissä; käytäntöjä jatkuvan arvo- ja sääntökeskustelun tueksi |
| Konfliktit | – | Aikaa varataan säännöllisesti konfliktien käsitteilyyn ja esiinnostamiseen; monivaiheinen konfliktinratkaisuprosessi; kaikki koulutetaan konfliktin ratkaisuun |
| Kokoukset | Paljon kokouksia, mutta vähän yhteisesti sovittuja kokouskäytänteitä | Tarkat kokouskäytänteet egojen hallitsemiseksi ja kaikkien äänen kuulemiseksi |
| Rekrytointi | Koulutettu HR-asiantuntija haastattelee, painopiste työnkuvauksen ja haastateltavan yhteensopivuudessa | Tulevat kollegat hoitavat haastattelut, huomio haastateltavan ja organisaation ja sen tarkoituksen yhteensopivuudessa |
| Tarkoituksen käsite | Pääasiallinen tarkoitus on organisaation itsensäilyttäminen (mitä tahansa missiolauseessa sanotaankaan) | Organisaatio nähdään omana elävänä olentona, jolla on itsenäinen evoluutiivinen tarkoituksensa |

| Ominaisuus: EVOLUTIIVINEN TARKOITUS | Moderni organisaatio | Tulevaisuuden organisaatio |
|--|--|--|
| Strategia | Ylin johto luotsaa organisaatiota ennalta sovitun strategisen kurssin mukaan | Strategia ilmaantuu orgaanisesti itseohjautuvien työntekijöiden kollektiivisen älykkyyden myötä |
| Kilpailu | Kilpailijat ovat vihollisia, jotka antavat toiminnalle voimaa | Kilpailun käsite on irrelevantti; ”kilpailijoita” kannustetaan tavoittelemaan omaa tarkoitustaan |
| Voitto | Keskeinen indikaattori | Perässä tuleva indikaattori; voitto seuraa luonnollisesti, kun tehdään oikeita asioita |
| Markkinointi ja tuotekehitys | Ulkoa sisään: asiakastutkimukset ja segmentaatio määrittävät tarjouksia; asiakastarpeita luodaan, mikäli tarpeen | Sisältä ulos: tarkoitus määrää tarjoukset; intuitio ja kauneus ohjaavat tekemistä |
| Muutoksen johtaminen | Muutosjohtamisen työkaluja laidasta laitaaan käytössä organisaation viemiseksi A:sta B:hen | ”Muutos” ei enää relevantti aihe, koska organisaatiot muuttuvat jatkuvasti sisältä käsin |

Kuvio 27: Integraalisten organisaatioiden ominaisuuksia (muokattu teoksesta Laloux 2014)

Integraalinen johtajuus

Miten organisaatio voi kehittyä seuraavalle asteelle, tulevaisuuden ja integraalisten periaatteiden suuntaan? Kuten Laloux'n tutkimuksista kävi ilmi, tärkein yksittäinen tekijä on organisaation ylimmän johdon ja omistajien tahtotila. Jos organisaation ylin johto – toimitusjohtaja, rehtori, toiminnanjohtaja jne. – on kehittynyt omassa tietoisuudessaan integraalisen ajattelun tasolle, on muutos mahdollinen. Jos tällaista kehitystä ei ole tapahtunut, on turhaa ja mahdotonta odottaa organisaation nousevan johtajaansa korkeammalle tasolle.

Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, miten organisaatioita johdetaan. Ylin johto toimii ikään kuin kumivasarana, joka lyö äänirautaa. Muusikot tietävät, miten yhden ääniraudan värähtely tarttuu lähietäisyydellä olevaan äänirautaan ja aiheuttaa siinä resonanssin, saman taajuisen värähtelyn. Samaan tapaan organisaatioissa johtaja pitää hallussaan maailmankuvan ja kulttuurin kehityksellistä kumivasaraa. Johtaja on vastuussa ei vain omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan, vaan myös *oman tietoisuutensa kehittämisestä organisaation kilpailukyvyyn tärkeimpänä työvälineenä*. Mitä moninäkökulmaisemmin ja näkökulmia yhdistävämmiin eli mitä integraalisemmin yrityksen tai yhdistyksen tai valtiollisen sektorin johtaja ajattelee ja toimii, sitä tehokkaampia tulokset ovat, koska sitä enemmän tilanteisiin ja tuloksiin vaikuttavia tekijöitä on otettu huomioon.

Parhaimmillaan ylimmän johdon kehittäminen on siis kilpailukyvyyn ja pitkän tähtäimen markkinajohtajuuden varmistamista vertikaalisen kasvun kautta. On turha haikailla, että tämä kasvu alkaisi jostain muualta: keskijohdosta, henkilöstöstä tai siitä hermoille käyvästä HR-päälliköstä. Organisaatioiden pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn, tämän hetken yhteistoiminnan ja lyhyen tähtäimen tuloksenteon varmistaminen on aina

suhteessa ylimmän johdon kykyyn käsitellä kompleksisuutta. Tämä kyky vaatii vähimmillään tietoisuutta integraalisesta ajattelusta, mistä Ken Wilber käyttää termiä *integrally informed*, integraalisesti informoitu.

Australialainen tulevaisuudentutkija Richard Slaughter puhuu puolestaan *viisaukulttuurin* käsitteestä (Slaughter 2012; Jakonen & Kamppinen 2015). Tuon kulttuurin reunaehtona on organisaation ja sen muodostavien ihmisten näkeminen suuremman kokonaisuuden osina. Uskoaksemme johtajan tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää juuri tällaista kulttuuria omassa organisaatiossaan. Vielä tärkeämpää tai ensisijaisempaa on kuitenkin tuollaisen kulttuurin kehittäminen johtajassa itsessään, hänen omassa tietoisuudessaan. Johtajan tietoisuuden kehittäminen vastaamaan modernin ja postmodernin ajan vaatimuksia on viisaukulttuurin ensimmäinen askel. Tätä vertikaalista kasvutehtävää ei voida ulkoistaa konsultille, coachille tai mentorille, vaikka osaavasta vertikaalisen kasvun ymmärtäjistä voi matkalla apua ollakin. Kasvun askeleet on aina otettava itse.

Aikuisiän kasvun haaste

Ajattelun kehitystä aikuisuudessa tutkineet asiantuntijat ovat laajalti yhtä mieltä siitä, että isoin kasvuaskel johtajana työskentelevien kehityksessä on siirtymä konventionaaliseen ajattelutavasta kohti jälkikonventionaalista ajattelua. Konventionaaliselta tasolta ajattelevat johtajat keskittyvät tietoon, kun taas jälkikonventionaaliset johtajat alkavat eriyttää ja ymmärtää tiedon ja viisauden välisen eron. (Watkins 2014)

Konventionaaliset johtajat ovat edenneet asemaansa olemalla usein hyvin kyvykkäitä tiettyjen taitojen suhteen. Tämä

osaaminen ei kuitenkaan automaattisesti tee heistä kyvykkäitä johtamaan yritystä ja sen henkilöstöä tulevaisuutta kohti. Tämä epätasaisuus johtajana olemiseen vaadittavien taitojen suhteen saa lopulta monet johtajat stressaantumaan, mikä ei tee hyvää sen enempää johtajille itselleen kuin liiketoiminnallekaan.

Moni johtaja ei kuitenkaan koe syytä eikä tarvetta kehittymiselle. He ovat päässeet nykyiseen asemaansa tämänhetkisen kehityksensä avulla, ja se on riittänyt. Stressin katsotaan kuuluvan toimenkuvaan: kenties siksi monella yritysjohtajalla on niin suuri kuukausipalkka – ikään kuin hyvityksenä työhön vääjäämättä sisältyvästä henkisestä kärsimyksestä. Jossain vaiheessa saattaa kuitenkin tulla vastaan tilanne tai tilanteita, jotka osoittavat särön nykyisen maailmankuvan ja tilanteeseen vastaamiseen vaadittavan maailmankuvan välillä. Ja jos hyvin käy, evoluution luontainen vaisto ottaa ylliotteen johtajan egosta ja antaa mahdollisuuden adaptiiviseen muutokseen.

Tässä on tilaisuus inhimillisen kasvun, stressin vähentämisen ja kärsimyksen pienentämisen ohella myös merkittävään kilpailuetuun.

Kehityopsykologien arvioiden mukaan 85 prosenttia nykyisistä johtajista hahmottaa todellisuutta konventionaaliselta kehityksen tasolta (Rooke & Torbert 2005). Näin ollen jokainen johtaja, joka kehittyy vertikaalisesti jälkikonventionaaliseen, systeemiseen, integraalisempaan suuntaan, kykenee näkemään tilanteet useammalta eri kannalta ja tekemään suorempeä, intuitiivisempia, holistisempia ja dynaamisempia päätöksiä tilanteissa, joissa rationaalinen järki ja sen avulla suoritettavat ennusteet ja mittaukset ovat vain yksi osa suurempaa päätöksenteon ja liiketoiminnan luotsaamisen yhtälöä, eivät sen alfa ja omega. Tämänkaltaiset johtajat eivät näe riskialttiita fuusioita ja kalliita yritysostoja ainoina keinoina kasvat-

taa liiketoimintaa. Heillä on käytössään uudenlaisen kehityksellisen kerroksen tuoma laajempi näkymä ja syvempi tuntuma yrityksen johtamiseen. He kuuluvat voittavaan vähemmistöön.

Integraalisen johtajuuden kehittäminen

Kun olin Integral Coaching Canadan valmentajakoulutuksen päätöstapaamisessa Amsterdamissa vuonna 2010, sai vuosikurssimme – Euroopan ensimmäisten Integral Associate Coachien ryhmä – kouluttajilta lahjaksi lääkäri ja meditaatio-opettaja Jon Kabat-Zinnin teoksen *Wherever You Go, There You Are* (suomeksi *Olet jo perillä*, Basam Books 2004, suom. Tuija Turpeinen). Kirjan nimi kuvaa hyvin sitä ihmisenä olemisen toltaa, josta kaikki kasvu tapahtuu. Paras paikka omalle kehityksellemme on juuri tämä hetki ja oma mieleemme, sellaisena kuin se juuri nyt on.

Tämän hetken huomioonottaminen ihmisenä kasvamisessa tarkoittaa sitä, että ei pyritä pisteeseen B ennen kuin piste A on saanut tarkan analyysin. Pisteeseen B ei myöskään sovi pyrkiä, jos pisteessä A ei nähdä mitään hyvää.

Meillä on aina nykyinen olemisen tapamme. Taivaalla loistavien tähtimuodostelmien tavoin meidän sisäisessä avaruudessaamme kehitystasomme, kehityslinjamme, luontaiset näkökulmamme, muut tylogiset seikat ja käytössämme olevat energiankäytön tilat (kuten uusiutumisen ja työn suhde) saavat meidät loistamaan – ja loisteemme estymään – hyvin yksilöllisellä tavalla. Kahta samanlaista muodostelmaa ei löydy.

Nykyistä olemisen tapaamme voidaan aina verrata johonkin. Tämä vertauskuvan etsiminen ja sen löytäminen on jälleen kerran hyvin yksilöllistä. Se on myös vahvasti intuitiivinen prosessi, jota integraalinen ihmisanalyysi tukee. Joskus tämä

metafora ilmaantuu kuin itsestään, toisinaan sitä saa hakea pidempään.

Integral Coaching® -työssä, jonka kehittäjiä ovat kanadalaiset Joanne Hunt ja Laura Divine, puhutaan paljon nykyisen olemisen tavan kunnioittamisesta. Oma yksilöllinen AQAL-muodostelmamme on mahdollistanut paljon. Samalla se myös sulkee jotain pois ulottuviltamme. Tämän jonkin reaalisoitumiseksi tarvitaan uudenlainen olemisen tapa.

Näiden kahden olemisen, ajattelemisen, tekemisen ja toiminnan tarkastamisen tapojen välillä on kuilu. Tämän kuilun silloittaminen tapahtuu aina jonkinlaisen kasvuprosessin avulla. Integral Coaching® -metodissa käytetään kolmiosaista kasvupolkua, josta seuraavassa lyhyt kuvaus.

Integral Coaching® -metodin kolmiosainen kasvupolku

1. Nykyinen olemisen tapa

Johtajana ja ihmisenä kehittyminen tulee ajankohtaiseksi yleensä siinä vaiheessa, kun olemme kyllästyneitä toimintamme vaikuttavuuden ja tehokkuuden satunnaiseen luonteeseen. Emme saa parhaita mahdollisia tuloksia nykyisellä mallilla tai koemme kunnan kriisin – elämänvaihekriisin, merkityksen kriisin, työkriisin, parisuhdekriisin; minkä tahansa kriisin, joka toimii niin kuin pitääkin, eli se näyttää meille jotain uutta, joka ilman kriisiä ei olisi näkynyt.

Kun kriisiin suhtaudutaan tietoisesti mahdollisuutena aikuisiän kasvuun, edetään kolmessa vaiheessa:

1. tullaan tietoisemmaksi nykyisestä tavasta suhtautua kriisiin tai tavoitteeseen,

2. etsitään uusia etenemisen mahdollisuuksia ja uudenlaista tapaa suhtautua, ja
3. kehitetään systemaattisesti kahta kolmea keskeistä kykyä erilaisten kasvuharjoitusten avulla, jotka auttavat uuden suhtautumistavan vaiheittaisessa rakentamisessa.

Kaikki lähtee liikkeelle nykyisen olemisen tavan ja sen taustalla olevan AQAL-muodostelman hahmottamisesta.

Nykyinen olemisen tapa on kantajalleen tiedostamaton psykologinen kehä, johon liittyy (1) tietty tapa ajatella, (2) konkreettinen tapa toimia tuon ajattelumallin ohjaamana ja (3) selkeä tapa tarkastaa omaa toimintaansa ja arvioida onnistumistaan ajattelutavan valossa. Tämä kehä saa joskus huonoja tuloksiakin tuottavan toiminnan vaikuttamaan sisäisesti täysin loogiselta. Haluttomuus, voimattomuus tai kyvyttömyys tarkastella tätä kehää objektiivisesti, etäältä ja vailla tuomitsemista, estää henkilökohtaisen kasvun ja muutoksen ensimmäiselle portaalle – itsetuntemukselle – astumisen.

Jos esimerkiksi ajattelemme kommunikaatiosta näin: sen pitää olla asiallista, tunnesisällöistä riisuttua ja mahdollisimman napakkaa, on luonnollista sanoa asiat töksäyttämällä ilman ylimääräistä sanoman sokerointia. Onnistumisen merkeinä voidaan pitää auki lokahtaneita leukoja ja vastapuolen hiljenemistä vastaansanomattoman viestinnän edessä.

Toisinaan tämä toimii, toisinaan taas ei.

Muutoksen mahdollisuus alkaa siitä, että tämän kuvion taustalla oleva ajattelutapa, sen käytännön toiminta ja onnistumisen mittaaminen nähdään objektiivisemmin: kuin tarkkailtaisiin itseä yksityisetsivän tavoin.

AQAL-muodostelma tarkoittaa oman tämänhetkisen tietoisuutemme parametrien valottamista. Tämän valottamisen tulee aina olla relevantissa suhteessa henkilökohtaiseen

kehityssaiheeseen – esimerkiksi kommunikaation kehittämiseen tai muuhun sellaiseen.

Katsotaan lyhyt, hieman karrikoitu esimerkki toimitusjohtajan AQAL-muodostelmasta.

Johtajan työssä vaaditaan paljon ulkoista osaamista, jolloin luontaiset näkökulmat painottuvat usein ulkoisiin, huoneiden 2 ja 4 osaamisiin. Moni toimitusjohtaja on arkkityyppinen Toimija tai Systemikko, joka on omimmillaan asioiden hoitamisen ja liiketoiminnan johtamisen parissa. Maailmankuvallisesti valtaosa johtajista on konventionaalisisella kehityksen tasolla, mikä kommunikaatiossa tarkoittaa usein pitäytymistä käytänteissä ja normeissa (myös sisäisesti). Kehityslinjat ovat usein kognitiivis-moraalisesti painottuneita tunneällyn ja henkisen älyn jäädessä lapsipuolen asemaan. Niin ikään energeettisesti monen johtajan jaksaminen vaihtelee korkean ja matalan *negatiivisen* energian välillä. Ihanteellisesti, sanovat asiantuntijat, energiataloutemme hakee voimaa korkean ja matalan *positiivisen* energian tietoisesta vaihtelusta. Monelle huippujohtajalle ajatus ”kerrostalon sisäpihasta”, eli leikin ja harrastusten voimauttavasta vaikutuksesta työn ulkopuolella, on vieras.

Näiden tietojen pohjalta voidaan luonnostella oppinut arvaus johtajan AQAL-muodostelmasta, eli niistä tekijöistä, joita hänellä on maailmankuvallisesti käytössään.

Tämänkaltainen johtaja on kuin ”asiantunteva fakta-auto-maatti”, joka viestii asioilla ja informaatiolla ja jättää tunteilla vaikuttamisen ja syvän empaattisen kuuntelun HR-osastolle.

Kun kehitettävä asia – niin sanottu coaching-aihe – on saatu selville (esimerkiksi halu kehittää kommunikaatiotaitoja empaattisempaan, kuuntelevampaan ja osallistavampaan suuntaan, jotta henkilöstön näkemykset tulisivat huomioiduiksi pitkän vuotta pikkujoulujen sijaan), on hyödyllistä hahmottaa, millainen suhtautumisen tapa auttaisi sen toteuttamisessa.

| AQAL-ANALYYSI | PERUSTEKIJÄT | HUOMIOITA |
|----------------------------------|---|--|
| Kehitystaso | Oranssi | <i>vakaa vaihe; ei ole siirtymässä hetkeen seuraavalle asteelle</i> |
| Luontainen näkökulma | Toimija | <i>viittaa puheissaan jatkuvasti tekoihin, suorituksiin, töihin</i> |
| Toissijainen näkökulma | Systeemikko | <i>painottaa koko organisaation tasoa toiminnassaan</i> |
| Kehityslinjat: vahvuudet | Kognitio; moraalit; fyysinen | <i>Insinöörimäinen ajattelutapa; on suorapuheinen ja haluaa hyvää kaikille; huolehtii kunnostaan</i> |
| Kehityslinjat: heikkoudet | Henkinen; sosiaalinen; introspektio | <i>Hiljentymisen tarve; puhuu liian nopeasti; tarvitsee kykyä 'vaihtaa vaihteita'</i> |
| Typologia | Toimija; Enneagrammi-8 ("Pomo") | <i>Vahva luonne aiheuttaa pelkoa ympäristössä; estää viestin kuulemisen; vaikeuttaa oma-aloitteisuutta alaisissa</i> |
| Energiatilat | Korkea negatiivinen tai matala positiivinen | <i>Hyötyisi lisääntyneestä korkeasta positiivisesta energiasta (tietoinen hyvien asioiden huomiointi töissä ja kotona)</i> |

Kuvio 28: Toimitusjohtajan AQAL-muodostelma (kuvitteellinen esimerkki)

2. Uusi olemisen tapa

Kun hahmotetaan uutta olemisen tapaa, yritetään etsiä sekä vahvuuksia että heikkouksia omasta AQAL-muodostelmasta. Jos sisäiset huoneet (H1 ja H3) ovat aliravittuja, voi olla hyödyllistä suunnata huomiota introspektion ja sosiaalisen älyn harjoituksiin. Samoin henkisen älykkyyden kehittäminen voi avata paljon uutta siitä, mikä on vuorovaikutuksen ja johtajana olemisen taustalla.

Vertikaalinen kasvu tapahtuu Integral Coaching® -metodissa, jos on tapahtuakseen, horisontaalisen tervehtymisen sivutuotteena. Jos vaikkapa konventionaalisella oranssilla tasolla toimiva johtaja kuluttaa paljon energiaa vuorovaikutustilanteissa – niin, että molemmat osapuolet poistuvat turhautuneena tilanteesta – saadaan paljon hyvää aikaan tukkimalla tuo sosiaalinen tai kommunikatiivinen vuotokohta. Kun vuorovaikutustaidot parantuvat, voi säästynyt ylimääräinen energia kanavoitua kohti vertikaalista kasvua.

Uusi olemisen tapa on jälleen viisasta hahmottaa tulevaisuuden tavoitteena metaforan kautta. Se voi olla esimerkkitapauksessa vaikkapa ”empaattinen eteenpäin heittäjä”, jonka tarkoitus on (1) auttaa vastapuolta tulemaan kuulluksi ja (2) sen jälkeen auttaa tätä ylittämään oma suoritustasonsa valmentavan johtajan tavoin.

Koska tilanteet, tavoitteet ja mielenmuodostelmat ovat aina yksilöllisiä, on henkilökohtainen kasvu ihmisenä ja johtajana aina erilaista.

Lähdemme matkallemme maailmankuvallisesti eri kerroksista, eri huoneista ja eri tukirakentein. Näin sen pitää ollakin. Tämän kokonaisuuden näkemisen taito – ja sen pohjalta tehdyt toivon mukaan elegantit analyysit – ovat kestävän henkilökohtaisen kehityksen reunaehdoja, joita ilman jätämme aina jotain oleellista huomioimatta nykytilasta, tavoitteista ja sinne pääsemisen prosessista.

3. Systemaattinen kehitys aikuisiällä

Matka A:sta B:hen alkaa pienin askelin. Kun aikuinen ihminen kehittyy tietoisien valintojen seurauksena, on ensimmäinen askel aina nykyisen olemisen tavan havainnointi. Tämä *itse-havainnointiharjoitus* on esimerkkitapauksessa ”asiantuntijan” esiintulon huomiointia, kerran tai kaksi päivässä. Missä tilanteessa ”asiantuntija” näkyy? Millaisin sanankääntein? Mikä oli vaikutus toiseen ihmiseen? Kirjoitetaan muistiin ja jatketaan eteenpäin. Pysähdytään pohtimaan kerran viikossa (tai useammin), miten tämä nykyinen tapa ajatella ja toimia rajoittaa tehokasta toimintaa ja vaikuttavuutta.

Seuraava vaihe on uuden olemisen tavan rakentamista *kehitysharjoitusten* avulla. Kun halutaan siirtyä ”asiantuntevan fakta-automaatin” tyylistä kohti ”empaattista eteenpäin heittäjää”, tarvitaan varovaisia mutta haastavia kasvun askelmia. Nämä askelmat ovat uutta tapaa kehittäviä konkreettisia harjoituksia, kuten

- kyky kuunnella läsnäolevasti
- kyky esittää avoimia kysymyksiä (ilman ennako-oletuksia tai vastauksia)
- kyky mennä keskustelussa luovan tietämättömyyden suuntaan
- kyky auttaa toista löytämään omat rajat
- kyky auttaa toista ylittämään omat rajat ymmärtäväisesti mutta jämäptisti.

Näitä kykyjä voi harjoittaa monella tavalla. Ne ovat kuin lihaksia, joita kuntosalilla (tai metsässä!) voi treenata monen eri liikkeen kautta. Läsnä olevan kuuntelemisen taitoa voidaan harjoitella yrittämällä sanoa mahdollisimman vähän yhdessä

keskustelussa päivittäin. Avoimia kysymyksiä voi harjoitella kotona teini-ikäisen kanssa (tai kaupan kassalla, jos tahtoo viedä harjoituksen uusille urille). Tietämättömyyden suuntaan menemistä voi harjoitella yrittämällä seurata omaa sisäisen sulkeutumisen hetkeään keskusteluissa, ja niin edelleen.

Tärkeää on, että kaikki nämä vaiheet – AQAL-muodostelman analyysi, nykyisen ja uuden olemisen tavan hahmottaminen, itsehavainnointi- ja kehitysharjoitukset – ovat osa systemaattista, aikuiskasvatuksen teorioihin pohjautuvaa metodologiaa. Integral Coaching Canadan kehittämä Integral Coaching® on yksi sellaisista. Sitä onkin sanottu yhdeksi parhaista integraali-teorian ammatillisista sovelluksista.

Tietämättömyyden viisaus

Mitä enemmän tiedämme, sitä enemmän tiedämme tietämättömydestämme. Vähän tietoa on kauhea asia, kuten sanotaan. Niin on myös vähän tietoa integraalisesta ajattelusta. Siihen saattaa hurahtaa, koska se vaikuttaa selitysmallina kaikenkattavalta. Horisontaalisen ja vertikaalisen tiedon lisääntyminen voi todellakin antaa vaikutelman ”kaiken teoriasta”, jonka avulla asia kuin asia ratkeaa.

On totta, että integraalinen ajattelu lisää oman kognition pinta-alaa. Parhaimmillaan se auttaa huomaamaan, mitä on jäänyt huomiotta. Se voi auttaa näkemään, miten oma subjektiivinen tunne ei vielä kerro koko totuutta. Asiassa kuin asiassa on jaettu totuus, intersubjektiivinen puoli, ja myös objektiivinen, mitattava, tieteellisempi puoli. Se voi auttaa myös näkemään, miten objektiivinen totuus ei ole kaikki kaikessa: kontekstit ja oma tietoisuus vaikuttavat aina siihen, mitä nähdään. Eikä kulttuurikaan kerro kaikkea. Meillä voi olla kivaa

yhdessä, vaikka mitään todellista työtä ei saadakaan aikaan. Myös tietoisuuden tilavuus laajenee kerroksesta toiseen noustessa. Vanhat arvot voivat alkaa tuntua latteilta, kun nähdään uusia näkymiä. Kriisien aiheet tuntuvat toissijaisilta uusien näköalojen ja uusien, tulevien kriisien tullessa tärkeimmiksi. Syvyysnäön terävöityessä voi myös kyky palata aikaisempiin vaiheisiin parantua. Punaisten kerrosten minä itte -tahdosta, meripihkan kerrosten säännönmukaisuuksista, oranssin kerroksen menestyksenhalusta tai vihreän kerroksen yhteishengestä on helpompi ottaa omiin ja muiden tarpeisiin, kun niitä ei enää koeta väärinä tapoina nähdä maailmaa, ainoastaan kehitykseen kuuluvina vaiheina – jotka edelleen vaikuttavat ja jylläävät omassa tajunnassa, tälläkin hetkellä.

Näiden kaikkien elementtien – ja monien muiden vastavien – havaitsemisen myötä voi hybrisi nousta päähän. Voi tuntua, että *kaikki* on ymmärrettävissä. Että kaikki on hallussa, ja nyt tarvitsee vain muuttaa maailmaa integraalisempaan suuntaan, saada muutkin tajuamaan asiat samalla tavalla. Tehdä ympäristö integraaliseksi, näkökulmia yhdistäväksi, teal-tason paratiisiksi.

Tästä ei meidän mielestämme ole kyse.

Kyse on pikemminkin siitä, että vihdoinkin kaikille olemisen osa-alueille – aikaisemmin usein ristiriitaisinakin koetuille – annetaan rauha olla juuri sellaisia kuin ne ovat. Oranssit, punaiset, vihreät ja meripihkan maailmankuvat saavat elää aivan rauhassa omana itsenään, ilman minkäänlaista pakottamista kohti muutosta tai kasvua. Jos niikseen tulee, ne muuttuvat (mutta se ei ole tarpeen). Evolutiivisessa maailmassa ja rajoja vailla olevassa kosmoksessa on kaikille tilaa, kaikelle paikkansa ja kaikelle oma aikansa.

Tähän rauhalliseen sellaisenaan olemisen viestiin päätämme lyhyen johdatuksemme integraaliseen ajatteluun. Toivomme

sen innoittavan lukijaa jatkamaan omaa kasvuaan ja suuntaamaan huomionsa ja mielenkiintonsa evolutiivisen todellisuuden seuraamiseen omalla, yksilöllisellä tavallaan niin työn, harrastusten kuin harjoitustenkin parissa. Ehdotuksia, lähteitä ja ajattelun kehittämisen apuvälineitä löydät seuraavasta ja viimeisestä luvusta.



LUKU 5

Kotona kosmoksessa: aiheesta enemmän

Kokonaisuuden näkemisen taito luo kosmoksesta kotoisamman paikan olla. Monilta eri tieteenaloilta ja henkisistä perinteistä voi saada tähän rakennusaineita. Yleensä kokonaiskuvan rakentamisessa näkökulma ankkuroituu johonkin tiettyyn perinteeseen, jonka kautta muita mukaan otettavia näkökulmia suodatetaan.

Tieteelliseen näkökulmaan perustuvia kokonaisuuden näkemisen projekteja on lukuisia. Kompleksisuustutkija Stuart A. Kauffman lanseerasi monen käyttämän otsikon ja biologisen vision ihmisen paikasta universumissa kirjassaan *At Home in the Universe* (1995). Samainen Kauffman on kehitellyt ideaa eteenpäin kirjassaan *Pyhän uudelleen keksiminen – uusi näkemys luonnontieteestä, järjestä ja uskonnosta* (2010). Aalto-yliopiston systeemiällyn tutkimusryhmä, jota vetävät professorit Raimo P. Hämmäläinen ja Esa Saarinen, on oiva esimerkki monipuolisesta systeemiajattelun soveltamisesta, jossa ihmisen tietoisuus ja luovuus otetaan huomioon. Ryhmän julkaisut ja muu toiminta löytyy helposti hakusanalla ”systeemiäly”. Näkökulmien filosofiaa ja erityisesti näkökulmarelativismia on puolestaan käsitellyt filosofi, innovaatiotutkimuksen emeritusprofessori Antti Hautamäki.

Moni luonnontieteilijä on kirjoittanut mainioita opuksia maailmankaikkeuden luonteesta ja ihmisen paikasta kokonai-

suuden osana. Ne valottavat kiehtovalla ja usein vastaansanomattomalla tavalla materiaalisen universumin luonnetta ja niitä ehtoja, joiden varassa tietoisuuden evoluutio voi edetä. Tähtitieteen professori emeritus Esko Valtaoja on rakentanut kokonaiskuvaa luonnontieteen näkökulmasta kirjoissaan *Kotona maailmankaiikkeudessa* (2001) ja *Kaiken käsikirja* (2012). Kosmologian professori Kari Enqvist on puolestaan tarjoillut tiukan reduktionistista materialismia kirjoissaan *Olemisen porteilla* (1998) ja *Monimutkaisuus* (2007). Samoja polkuja on kulkenut tekniikan tohtori Eero Paloheimo kirjassaan *Megaevoluutio* (2002) ja myöhemmässä teoksessaan *Struktuuri* (2004).

Ihmisen henkistä erityislaatua materiaalisessa universumissa ja kokonaisvaltaisen ihmistutkimuksen erityisiä lähtökohtia on puolestaan artikuloinut psykologi ja filosofi Lauri Rauhala mm. teoksissaan *Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä* (2005) sekä *Henkinen ihminen* (2009). Rauhalan projektissa oli esillä paitsi ihmisen erityisluonne, tajunnan intentionaalisuus, myös luonnontieteellisen reduktionismin ja sen mukanaan tuoman yksinäkökulmaisuuuden kritiikki.

Tiede, erityisesti luonnontiede ja henkisyys, asetetaan usein vastakkain, kun punnitaan, millaisilla välineillä pitäisi tuntea olevansa kotona kosmoksessa, minkä perinteen näkökulmaa käyttää lähtökohtana kokonaisuuden näkemisessä. Deepak Chopran ja Leonard Mlodinowin dialogipohjainen kirja *Maailmankatsomusten taistelu – tiede vs. henkisyys* (2012) valottaa avaresti tämän keskustelun teemoja.

Suomalaisten filosofien aihetta koskevia klassikoita ovat mm. Oiva Ketosen *Eurooppalaisen ihmisen maailmankatsomus* (1961) ja *Se pyörii sittenkin* (1976) sekä Ilkka Niiniluodon *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus* (1984), samoin kuin Georg Henrik von Wrightin *Humanismi elämänasenteena* (1981) sekä *Tiede ja ihmisjärki* (1987). Tuoreempia pohdintoja tarjoaa uskonnon-

filosofian professori Sami Pihlströmin teoksissaan *Usko, järki ja ihminen* (2001) sekä *Uskonto ja elämän merkitys* (2010). Tuomas Heikkilän ja Ilkka Niiniluodon *Humanistisen tutkimuksen arvo* (2016) tarjoaa puolestaan perusteita moninäkökulmaiselle tutkimukselle. Vastakohta-asetelmia purkaa Ville Lähde esseekokoelmassaan *Paljon liikkuvia osia* (2015) mainion mainostekstin kera: monimutkaisessa maailmassa ei voi pärjätä ajattelemalla yksinkertaisesti.

Ken Wilberin rakentama integraalinen ajattelu pyrkii ylittämään vastakkainasettelua tieteen ja henkisyyden sekä tieteen ja humanismin välillä tarjoamalla kehikon, josta käsin eri perinteiden näkökulmia voidaan valottaa. Se on siis eräänlainen näkökulmia koskeva näkökulma, jolloin sen ei pitäisi juuttua niihin vastakkainasetteluihin, joihin yksittäiset näkökulmat (tieteenalat, henkiset perinteet, uskonnot, kansanomaiset perinteet jne.) jumittuvat. Projektin onnistumisesta emme mene takuuseen, mutta itse matka on kiehtova.

Ken Wilberin kootut teokset (*The Collected Works of Ken Wilber vols 1–8*) on ilmestynyt Shambhala-kustantamon julkaiseman vuosina 1999–2000. Kootuista teoksista löytyvät tekstissä mainitut kirjat. Wilberin eri teokset syntyivät erilaisissa olosuhteissa ja erilaisilla tavoitteilla, ja koottujen teosten volyymien esipuheista onkin antoisaa lukea, miten Wilber itse näkee kunkin kirjan merkityksen. Wilber ei kaihda kertoa, että hän on muuttanut käsityksiään vuosikymmenten mittaan. Itse asiassa hän nimeää erilaisia ajattelun vaiheitaan termeillä Wilber-1, Wilber-2 jne., jolloin ensi näkemältä ristiriitaiset ainekset asetuvat ajattelun evoluution polulle.

Wilberiltä on toistaiseksi suomennettu kaksi teosta. Ensimmäinen niistä, *Kaiken lyhyt historia* (2009), on mainio johdatus Wilberin ajattelun peruseriaatteisiin. Kirja on kirjoitettu dialogimuotoon ja on verrattain helppolukuinen, joskin hyvin

kattava kuvaus integraalisen ajattelun näkökulma- ja kehitystasoulottuvuuksista. Teos on tiivistetty versio järkälemäisestä *Sex, Ecology, Spirituality* -kirjasta, mutta ottaa sen olennaiset osat huomioon. Filosofisempaa otetta kaipaavalle *Kaiken lyhyt historia* on mainio tutustumismatka Wilberin ajatusmaailmaan. Toinen suomennettu teos on *Rajaton viisaus* (2011), joka puolestaan on popularisoitu versio Wilberin ensimmäisestä kirjasta *The Spectrum of Consciousness*. Osittain kirja edustaa Wilberin vanhentunutta ajattelua, niin sanottua Wilber-1-vaihetta, mutta oman tietoisuutensa maastoon tutustuvalla ja siihen terapeutteja rakennuspalasia etsivälle kirja tarjoaa silti monia hyviä käytännön ehdotuksia kehollisuuden, varjotunteiden, eksistentiaalisuuden ja henkisyuden käsittelyyn. *Trump ja totuuden jälkeinen maailma* (ilmestyy 2018) esittää näkemyksen siitä, miksi Yhdysvaltain 45. presidentin valinta on osa evoluution itsekorjausliikettä, miten kehityspsykologiset tekijät auttavat selittämään Trumpin nousua valtaan ja miten tilanteesta voidaan mennä eteenpäin.

Integraalista ajattelua on käsitelty suomenkielisessä kirjallisuudessa vähän. Erilaisia kokonaisvaltaisia, holistisia ja systeemisistä malleja on toki esitelty niin kotimaisessa kuin käännöskirjallisuudessaakin. JP Jakosen ja Keijo Halisen *Kukoistavan johtamisen käsikirja* (2011) esittelee integraalista ajattelua johtajuuteen sovellettuna. Jakosen *Kotona kosmoksessa* (2013) on tarinan muotoon puettu tietokirja, joka muistuttaa kehyskertomukseltaan ja sisällöltään Wilberin filosofista romaania *Boomeritis* (2002). Eeva Kallion toimittama *Ajattelun kehitys aikuisuudessa – Kohti moninäkökulmaisuuutta* (2016) on ensimmäinen suomalainen tietokirja, joka käsittelee ajattelun aikuisuuden kehittymistä. Kirja sisältää lyhyen johdatuksen integraalimalliin, mutta myös kattavan kokoelman tutkimustietoa siitä, millaisten vaiheiden ja kehityslinjojen läpi ajattelu voi jalostua varhaisaikuisuudessa, työiässä ja myöhemmin aikuisiässä.

Tässä kirjassa esitettyä integraalimallia on sovellettu laajalti eri aloille. Sovelluksista löytyy myös hyvää englanninkielistä kirjallisuutta. Johtamiseen liittyen Alan Watkinsin teokset *Coherence – The Secret Science Behind Brilliant Leadership* (2014) ja *4D Leadership – Competitive Advantage Through Vertical Leadership Development* (2016) ovat hyviä esimerkkejä sekä integraalisen ajattelun eduista johtajuudessa että tuon ajattelun pukemisesta modernin johtajan käyttämälle ”oranssille” kielelle. Organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi kiinnostuneille Fredric Laloux’n *Reinventing Organizations – A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (2014) on kiehtovaa luettavaa. Kirjasta on olemassa myös lyhyempi, kuvitettu versio, mikäli tahtoo tutustua aiheeseen nopeammin.

Psykoterapeutti Andre Marquis’n *Integral Intake – A Comprehensive Guide to Idiographic Assessment in Integral Psychotherapy* (2008) tarjoaa hyvän työvälineistön kokonaisuuden huomioimiseksi psykoterapiatyön ensimmäisissä istunnoissa. Marquis hyödyntää Wilberin AQAL-mallia asiakkaan lähtötilanteen arvioinnissa niin, että asiakkaan henkilökohtaisen, psykologisen maaston ohella myös tavat ja biologia, kulttuuri ja yhteisö sekä sosiaalis-taloudellinen todellisuus otetaan huomioon alustavaa arviota tehdessä. Kirja ottaa huomioon myös kehitystasot patologioissa ja niiden hoidossa, tietoisuuden tilat, kehityslinjat ja luonnetyyppit. Se on näin ollen hyvin kattava teos terapiatyön ammattilaiselle, ja miksei aiheesta kiinnostuneille maallikollekin.

SUNY Press on julkaissut akateemiset standardit täyttäviä oppikirjoja integraalisesta mallista (SUNY Series in Integral Theory). Tuoreimmat teokset käsittelevät ekologiaa (*The Variety of Integral Ecologies – Nature, Culture and Knowledge in the Planetary Era*, (2017)), konfliktinratkaisua (*Integral Conflict*

– *The New Science of Conflict*, (2014)), sukupuolentutkimusta (*Integral Voices on Sex, Gender, and Sexuality – Critical Inquiries*, (2014)), jazz-improvisaation ja tietoisuuden kehityksen välistä suhdetta (*Improvisation, Creativity and Consciousness – Jazz as Integral Template for Music, Education, and Society*, (2013)) ja riippuvuuksien hoitoa (*Integral Recovery – A Revolutionary Approach to the Treatment of Alcoholism and Addiction*, (2013)). Sarjasta löytyy myös perinteisempiä sovelluskohteita johtajuudesta psykoterapiaan ja viisaustraditioihin. SUNY Press on julkaissut myös sittemmin Wilber-kritiikkiin painottuneen hollantilaisen Frank Visserin kirjoittaman ja toistaiseksi ainoan Wilber-biografian *Ken Wilber – Thought as Passion* (2003).

Tietoisuuden tiloja ja luonnetyyppejä on käsitelty tässä kirjassa vain ohimenevästi, koska olemme halunneet antaa AQAL-mallin kulmakivinä pidetyille näkökulmille ja tasoille suuremman painoarvon. Tyypit ja tilat ovat kuitenkin oleellinen osa mallia, ja vaikka ne eivät ole sidottuja vain yksilön sisäiseen näkökulmaan, sieltä niitä useimmin tarkastellaan. Hyvä johdatus luonnetyyppien teoriaan enneagrammitypologian kautta on Rison ja Hudsonin *Enneagrammin viisaus* (2016). DiSC-profilia esittelee hauskaasti tarinan kautta Rosenbergin ja Silvertin *Taking Flight!* (2015). Tietoisuuden tiloja käsitellään monissa integraalimallia hyödyntävissä teoksissa, joista mainittakoon hyvin käytännöllinen *The Power of Full Engagement* (2003), teoreettisempi *Consciousness Explained Better* (2009) ja Wilberin oma *Integral Spirituality* (2006), jossa esiteltiin ensimmäisen kerran tajunnan tasojen ja tilojen välistä suhdetta systematisoinut Wilber-Combs-matriisi.

Integraalinen ajattelu on sidoksissa toimintaan – se on tulevaisuudentutkimuksen tapaan virittänyt paremman maailman tekemiseen. Integral Coaching Canada (ICC) on Joanne Huntin ja Laura Divinen vuonna 1998 perustama coaching-

koulu, jonka Integral Coaching® -ohjelma on käytännön sovel-
lus integraalisesta teoriasta. Joanne Huntin johdatus Integral
Coaching -malliin (*Transcending and Including Our Current Way
of Being – An Introduction to Integral Coaching®*) löytyy ICC:n
verkkosivuilta www.integralcoachingcanada.com.

Me kirjoittajat jaamme mielellämme asiantuntemustamme.
Aikataulujen salliessa vastaamme kysymyksiin osoitteissa
jjjako@gmail.com ja matka@utu.fi.

Liite 1: Integraalisen ajattelun aakkoset

AQAL: *All Quadrants, All Levels (All Lines, All States, All Types)* -teoria, integraalisen ajattelun systematisoitu muoto. Kehittänyt yhdysvaltalaisfilosofi Ken Wilber. Pyrkii huomioimaan todellisuudesta mahdollisimman paljon vaikuttavia tekijöitä.

Autenttinen henkisyys, katso: transformatiivinen henkisyys

Eksoteerinen uskonto: Uskonnon muoto, joka keskittyy ulkoiisiin opetuksiin, myytteihin ja tapoihin (esim. tapakristillisuus, rituaalien noudattaminen ilman sisäistä yhteyttä niiden symbolisen merkityksen merkitykseen, fundamentalistinen uskonnollisuus)

Elevationistinen uskontoharha katso: esi-jälki-harha

Esi-jälki-harha: Henkiset opetukset voivat olla joko esirationaalisia (kuvitteellisten olentojen totena pitäminen; myyttien kirjaimellinen tulkinta) tai jälkirationaalisia (meditaatio tietoisuuden muokkaajana). Koska molemmat ovat *ei-rationaalisia*, ne saatetaan sekoittaa toisiinsa. Esirationaalista ainesta voidaan pitää jälkirationaalisenä ("kaikki ei-rationaalinen on 'henkistä'") tai jälkirationaalista ainesta voidaan pitää esirationaalisenä ("kaikki ei-rationaalinen on huuhaata"). Harhan ensimmäinen muoto on *elevationistinen* ja jälkimmäinen muoto on *reduktiivinen* versio esi-jälki-harhasta. (kts. esim. Wilber 1983b)

Esirationaalinen henkisyys: Uskonnon tai henkisyyden aines, joka perustuu rationaalista ajattelua edeltävään mytologiaan, uskomuksiin ja rituaaleihin; ei kestä tieteellistä tarkastelua

Esoteerinen uskonto: Uskonnon muoto, joka keskittyy sisäisiin opetuksiin tietoisuuden, todellisuuden ja ihmisen alkuperäisestä luonteesta (esim. Dzogchen-buddhalaisuus, advaita vedanta, sufilaisuus)

Holarkia: Todellisuuden kokonaisrakenne, joka koostuu holoneista eli osa-kokonaisuuksista

Holoni: Todellisuuden rakenteen perustekijä; itsenäinen osa, joka on samalla aina osa suurempaa kokonaisuutta (atomi ja molekyyli, molekyyli ja solu, kaupunki ja valtio, valtio ja maapallo, maapallo ja aurinkokunta jne.)

Horizontaalinen akseli tai ulottuvuus: Integraalisen ajattelun näkökulmaulottuvuus; katso neljä näkökulmaa

Horizontaalinen tasapaino: Käsitys elämänalueiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, dynamiikasta ja suhteesta

Integraalinen ajattelu: Yhdysvaltalaisfilosofi Ken Wilberin tunnetuksi tekemä maailmankuvallinen viitekehys monia eri näkökulmia, ajatussuuntia sekä filosofisia, psykologisia ja uskonnollisia traditioita yhdistävälle ajattelulle; kts. myös AQAL

Jälkirationaalinen henkisyys: Uskonnon tai henkisyyden aines, joka perustuu rationaalisen ajattelun sisältävään mutta sen ylittävään kognitioon; perustuu tieteellisen tiedonhankintametodin kaltaiseen epistemologiseen malliin, s.o. epistemologiseen pluralismiin, johon kuuluvat erillisinä tiedonhankinnan alueina aistit (*sensibilia*), mieli/järki (*intelligibilia*) ja henki/kontemplaatio (*transcendelia*), joista jokaisella on omat validiteettikriteerit ja tiedonhankinnan menetelmät. Aistitiedolla tämä on empiristinen havaintotiede, järkeen pohjautuvalla tiedolla rationaalinen ajattelu ja tieteellinen päättely (psykologia, filosofia, matematiikka jne.), kontemplatiivisella tiedolla mystiikka ja meditatiiviset tiedonhankinnan menetelmät. Katso lisää tieteellisen ja kontemplatiivisen tiedon yhteydestä esim. Wilber (1983b) tai Austin (1998).

Kehityslinjat: Älykkyyden eri lajit, kuten loogis-matemaattinen, kehollis-kinesteettinen, sosiaalinen, intrapersoonallinen tai musikaalinen. Kehittyvät vaiheesta toiseen usein epätasaisesti niin, että ihminen voi olla yhdessä pitkälle kehittynyt (esim. musikaalinen kehitys), toisessa keskiverto (esim. looginen), kolmannessa vain vähän kehittynyt (esim. sosiaalinen). Ensimmäisten joukossa näitä eritteli Gardner (1983).

Kehitystasot: Tietoisuuden toisiaan seuraavat vaiheet, jotka ulottuvat vauvaiän vaiheesta kypsän, viisaan aikuisen asteelle. Psykologiassa enimmäkseen tutkittu vaiheita lapsuudesta varhaisaikuisuuteen, myöhemmin myös aikuisuuden kehityksen myöhempää vaiheita (kts. esim. Kallio 2016). Integraalinen malli sisältää vaiheet vauvaiästä egon tuolle puolen ulottuviin kehitysvaiheisiin (kts. esim. Cook-Greuter 2013).

Kerrokset, katso: kehitystasot

Legitiimi henkisyys, katso: translatiivinen henkisyys

Luontainen näkökulma: Neljän näkökulman mallin typologinen ulottuvuus, jonka mukaan suuntaudumme asioihin ensisijaisesti yhden luontaisen perusnäkökulmamme kautta: Visionääri ylävasemman kautta, Toimija yläoikean kautta, Vuorovaikuttaja alavasemman kautta, Systeemikko alaoikean kautta. Katso myös: neljä näkökulmaa.

Meripihka: Tietoisuuden kehityksen vaihe, johon liittyy kirjaimellinen, myyttinen ajattelu ja ryhmäkeskeinen moraalikäsitys

Mielen kehitystasot, katso: kehitystasot

Neljä näkökulmaa: Todellisuuden neljä samanaikaisesti ilmenevää, tetraemergenttistä, puolta, joista yksikään ei ole tietoteoreettisesti tai ontologisesti ensisijainen. Kuvataan neljän laatikon avulla, joista ylemmät kuvaavat todellisuutta yksilön kautta, alemmat yhteisön kautta, vasemmanpuoliset subjektiivista todellisuutta, oikeanpuoliset objektiivista todellisuutta. Esimerkkejä tieteessä: biologia (oikea yläkulma), psykologia

(vasen yläkulma), systeemiteoria (oikea alakulma), kulttuurintutkimus (vasen alakulma).

Näkökulmat, katso: neljä näkökulmaa

Oranssi: Tietoisuuden kehityksen vaihe, johon liittyy rationaalinen, tieteellinen ajattelu ja maailmakeskeinen moraalikäsitys

Perusnäkökulma, katso: luontainen näkökulma

Punainen: Tietoisuuden kehityksen vaihe, johon liittyy ego-keskeinen ajattelu ja moraalikäsitys

Reduktiivinen uskontojarha, katso: esi-jälki-harha

Sisällyttäminen ja ylittäminen: Holarkisen kehityksen periaate, jossa jokainen edeltävä vaihe sisältyy sen ylittävään seuraavaan vaiheeseen. Terveelle kasvulle ominaista aiemman vaiheen sisällyttäminen; epäterveelle kasvulle ominaista aiemman vaiheen osittainen tai kokonainen hylkääminen, torjuminen tai unohtaminen. Psykologisessa kasvussa osittain tai kokonaan torjutut aspektit varhaisemmista vaiheista muodostavat psyyken rakenteen varjoja, sosiaalisessa kasvussa varhaisemman vaiheen unohtaminen näkyy mm. syrjäytymisenä tai ghettoutumisenä, biologisessa ja systeemisessä kasvussa rakenteellisina vaurioina tai heikkouksina. Katso esim. Wilber (2009).

Sortohierarkia: Luonnollisen kasvuholarkian vastakohta, jossa ylemmän tason inhimillinen toimija sortaa, alistaa tai ottaa valtaansa alemman tason toimijan. Esimerkkeinä Hitlerin Natsi-Saksa, rakenteellinen väkivalta ja vähemmistöjen oikeuksien yhteiskunnallinen unohtaminen.

Subjektista objektiksi -teoria: Harvardin kehityspsykologi Robert Keganin teoria mielen kehittymisestä, jossa subjektista tulee kasvun edetessä seuraavan subjektin objekti: se maailmankuva, jonka kautta todellisuus nyt nähdään (subjektiivisesti), muuttuu kehityksen myötä maailmankuvaksi, jota voidaan tarkastella (objektina).

Systeemikko, katso: luontainen näkökulma

Teal/turkoosi: Tietoisuuden kehityksen vaihe, johon liittyy integraatiivinen, näkökulmia yhdistävä ajattelu; integraalinen maailmankuva.

Tilat: Tietoisuuden vaihtelevat tilat, jotka ulottuvat luonnollisista tiloista muunneltuihin tiloihin ja erilaisiin huippukokemuksiin. Erotuksena tietoisuuden tasoista tilat voivat vaihdella nopeasti ja niiden muuttumiseen voidaan vaikuttaa kemikaaleilla ja omalla toiminnalla verrattain lyhyessä ajassa. Esimerkkeinä meditatiiviset tilat, flow-tilat, masennustilat, psykoottiset tilat, huumeiden ja alkoholin aiheuttamat tilat, unitila, syvän unen tila ja niin edelleen. Katso esim. Wilber (2016), Combs (2009) tai Loehr & Schwartz (2003).

Toimija, katso: luontainen näkökulma

Transformatiivinen henkisyys: Henkisyys, joka auttaa egoa oivaltamaan todellisen, usein illusorisena pidetyn luonteensa.

Translatiivinen henkisyys: Henkisyys, joka auttaa egoa tulemaan toimeen sen totena pitämiseen liittyvän kärsimyksen kassa.

Tukirakenteet, katso: kehityslinjat

Tyypit: Persoonallisuustyypit, jotka näkevät samasta kehitystasosta käsin erilaisia asioita; huomio ja energia suuntautuvat tylogisesta mallista riippuen sisäiseen tai ulkoiseen maailmaan (introverttius tai ekstroverttiys), yhdeksän enneagrammityyppin mukaiseen havaintoaineistoon (enneagrammi) tai DISC-profilin mukaisiin tekijöihin. Typologioita voidaan tutkia myös jokaisessa neljässä näkökulmassa: biologisia, psykologisia, kulttuurisia ja ekologisia, yhteiskunnallisia tai systeemisiä tyyppinä. Katso esim. Riso & Hudson (2016) tai Rosenberg & Silvert (2015).

Vertikaalinen akseli tai ulottuvuus: Integraalisen ajattelun kehitystaso-ulottuvuus; katso kehitystasot.

Vertikaalinen tasapaino: Käsitys ihmisen sisäisten kerrostumien – keho, emootiot, kognitio, henki – keskinäisestä vuorovaikutuk-

sesta, dynamiikasta ja suhteesta

Vihreä: Tietoisuuden kehityksen vaihe, johon liittyy moniarvoinen, pluralistinen, postmoderni ajattelu ja moraalikäsitys

Visionääri, katso: luontainen näkökulma

Vuorovaikuttaja, katso: luontainen näkökulma

Liite 2: Miten ymmärtää kehityskerroksia?

Integraalisen ajattelun *vertikaalinen akseli* auttaa näkemään ihmisyyden kerroksellisuuden. Näitä kerroksia eli *mielen kehitystasoja* ymmärtämällä voimme paremmin jäsentää nykyajan poliittisia, yhteiskunnallisia ja uskonnollisia konflikteja. Vastaavasti jos emme ymmärrä näiden kehityskerrosten sisäisiä motivaatioita ja maailmankuvia, iso osa maailman ilmiöistä aiheuttaa meissä vain ihmetystä ja lamaannusta: ”Miten näin voi olla? ”, ”Miten joku voi ajatella tuolla tavalla?”, ja ”Eikö ihmiskunta ikinä opi?”

Kerrokset ovat inhimillisen toiminnan ja tulkinnan takana olevien motivaatioiden, maailmankuvien ja moraalien perusta. Nämä kehityskerrokset *rajaavat ja rakentavat maailmaa*, joka omasta kerroksestamme nähdään. Ihmiskuntana emme siis näe yhtä ja samaa maailmaa, näemme pikemminkin maailman 1 (ykköskerroksen maailmankuvan), maailman 2 (kaksoskerroksen maailmankuvan), maailman 3 (kolmoskerroksen maailmankuvan) ja niin edelleen. Alemman kerroksen maailmankuva *sisältyy* ylempään kerrokseen, mutta sen luoma uusi maailmankuva *ylittää* alemman kerroksen yksiuulotteisuuden. Lapsena ja leikki-ikäisenä *ryhmään* kuuluminen on tärkeää. Nuorena voimme edelleen kuulua ryhmään, mutta alamme myös ajatella entistä enemmän omalla *itsenäisellä järjellämme*. Aikuisempana voimme kyseenalaistaa oman järkemme kaikkivoipaisuuden ja kasvaa kohti suurempaa *viisautta*. Järki ja ryhmään kuulumisen tärkeys sisältyvät tuohon viisauteen, joka on kuitenkin järjen ja ryhmäuskollisuuden ylittävä kokonai-

suus. Kehitys alkaa näin ollen ”maan tasalta” (alla olevan taulukon ”infrapunainen”) ja jatkuu läpi lapsuuden (”punainen” ja ”meripihka”), nuoruusiän ja varhaisaikuisuuden kehitysvaiheiden (”oranssi”) kohti moninäkökulmaisempaa (”vihreä”) ja näkökulmia yhdistävää (”teal”) ajattelua. Ajattelun kehitys voi myös pysähtyä missä vaiheessa tahansa*.

Se, missä vaiheessa olemme – missä kerroksessa elämme suurimman osan ajasta – määrää motivaatiotamme, maisemaamme ja maailmankuvaamme. Nämä asiat puolestaan vaikuttavat muun muassa siihen, miten puhumme, miten meille kannattaa puhua, mitä pidämme ”pyhänä” ja mikä on meille tärkeää. Seuraava taulukko on tarkoitettu lyhyeksi tiivistelmäksi eri kerrosten pääasiallisesta maailmankuvasta. (Wilber 2016; Beck & Cowan 1996; Beck 2006; Kegan 1982; 1994)

* Yhdysvalloissa 50–60 % väestöstä elää meripihkan kerroksessa tai alempana; 30–40 % oranssissa kerroksessa; 20 % vihreässä kerroksessa; ja noin 2 % teal-tason kerroksessa. (Prosenttiluku on yli 100, koska kerrokset eivät ole selkeärajaisia.) Globaalilla tasolla luvut ovat erilaiset: *arviolta noin 70 % maailman väestöstä asuttaa meripihkan kerrosta tai sitä edeltävää punaista kerrosta.* Maailmanpolitiikan kannalta tämä on relevanttia siksi, että punaisen kerroksen moraalit on puhtaan itsekeskeinen (”Minä teen mitä minä tahdon”), meripihkan kerroksen moraalikäsityskin ulottuu vain ensisijaisesti oman ryhmän, oman kansakunnan ja oman etnisen kulttuurin etuihin (esim. nationalismi ja populismi politiikassa). Oranssin kerroksen moraalikäsitys ulottaa oikeuksien piiriin jo kaikki kansat, kaikki ryhmät ja kaikki kulttuurit (esim. EU). Vertikaalinen kasvu kohti moninäkökulmaisempia kerroksia ja rationaalisempaa ajattelua on siis avain vakaampaan maailmanpolitiikkaan, konfliktien hallintaan ja oikeudenmukaisempaan yhteiskuntaan.

| KERROS | Tunnusmerkkejä | Kommunikaation tyyli |
|---|---|--|
| Turkoosi (indigo, violetti, ultravioletti, valkoinen) | Monien todellisuuksien rinnakkaiselo. Kokonaisuuden ymmärtäminen ajattelun reunaehtona. Tietoisuuden kehityksen etulinjan etsiminen. | Moniulotteinen ja samaan aikaan yksinkertainen. Syvää henkisyyttä korostava. Ihmisten yhteys rajojen, roolien ja tittelien tuolla puolen. Kaiken näkeminen saman todellisuuden ilmentymänä. Oleminen ja tekeminen – ” <i>Vita Contemplativa</i> ”. |
| Teal | Voi käyttää kaikkia aikaisempia kerroksia ajattelussaan. Hyväksyy kaikki aikaisemmat kerrokset osana todellisuutta. Mikä tahansa hyödyllinen tietolähde käy toiminnan pohjaksi. Paradoksaalisuus. | Vuorovaikutteisuus, asioiden ytimeen meneminen. Sekä että -ajattelu. Lean-henkinen informaation käsittely ilman yksityiskohtiin takertumista. Kokonaiskuvan hahmottaminen, systeeminen. Eri alojen informaatiota ja näkökulmia yhdistävä. |
| Vihreä | Yhteisesti sovitut ja neuvotellut normit. Yhteistyön ja jakamisen avulla tuloksiin. Läsnä olevan hetken tiedostaminen. Responsiivisuus tunteisiin, mielialoihin ja fiiliksiin. Suhteutetaan asiat tilanteen ja ihmisten mukaan. | Korostaa yhteenkuuluvuutta, mielipiteiden jakamista ja avointa ilmapiiriä. Painottaa harmoniaa ja ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Laajentaa tietoisuutta itsestä ja toisista. Käyttää ihmisyyttä, yhteisöllisyyttä ja ryhmäytymistä heijastavia symboleja. Puhuu ystävällisesti ja asioista, jotka menevät pintaa syvemmälle. Rakentaa luottamusta, avoimuutta ja turvallista tilaa näyttää tunteita. |
| Oranssi | Oman ajattelun käyttäminen. Menestyminen mentorien ja esikuvien avulla. Ammattimainen uskottavuus ja eri alojen ”gurut”. Taloudellinen onnistuminen. Verkostoituminen. Kokeellisuus, testaaminen, tiede. | Vetoo kilpailuun. Motivoi menestyksen ja taloudellisen kasvun avulla. Esittää tehokkaampia, uudempia, nopeampia toimintatapoja. Lainaa asiantuntijoita ja alan tunnustettuja auktoriteetteja. Pohjaa tiedon kokeellisuuteen. Tarjoaa menestysmahdollisuuksia ja kehittymistä. Tekee sopimuksia ja ”hyviä kauppoja”. Kohtelee VIP-tyyliin. |

Taulukko jatkuu seuraavalla aukeamalla.

| Punainen vaate | 1. Henkilöitymä; 2. Musiikki- ja elokuvaesimerkki; 3. Ajattelutapa | Pyhää on... |
|--|---|---|
| <p>”Yleisesti hyväksytty todellisuus” vs. evolutiivisesti rakentuva todellisuus. Lyhyen tähtäimen tavoitteet pitkän tähtäimen kustannuksella. Henkisyiden kieltäminen. Viisauden unohtaminen. Arjen pyhittämättömyys.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ken Wilber; Sri Aurobindo Ghose; A.H. Almaas 2. John Coltrane Quartet: <i>Impressions</i>; Aronofsky: <i>The Fountain</i> (2006) 3. integraalisen jälkeinen, evolutiivinen: ”Todellisuus avautuu evolutiivisena henkenä.” | <p>Syvä henkinen tausta, jota vasten ilmiöt ja kokemukset heijastuvat.</p> <p>Evoluution henki.</p> <p>Henkisyiden eläminen todeksi tietoisuudessa, vuorovaikutuksissa ja ympäristössä.</p> |
| <p>Säännöt vailla perusteita. Rakenne, joka estää päämäärään etenemistä. Tarpeettomiin yksityiskohtiin keskittyminen. Pilkunviilaaminen. Tiedon pantaaminen. Toistuva työ. Ryhmäytymisen pakottaminen.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Steve Jobs; kaaosteoria; systeemiteoria; Big Data 2. Circle: <i>Rakkautta al Dente</i>; Bress & Gruber: <i>The Butterfly Effect</i> (2004) 3. näkökulmia yhdistävä, integraalinen: ”Todellisuus koostuu näkökulmista.” | <p>Ajattelunvapaus ja totuuden löytäminen</p> <p>Arvojen holarkia</p> <p>Asioiden luonnollinen järjestys</p> <p>Kokonaiskuva</p> |
| <p>Vallan keskittäminen. Kilpailun kannustaminen yksilötasolla. Tunteiden kieltäminen tai vähättely. Elämänlaadun ja ympäristön viihtyvyyden alentaminen. Kovat tosiasiat, kylmä bisnes, elitismi. Inhimillisen tekijän unohtaminen.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ben Furman; Ben Malinen; Ben & Jerry's; hippiliike 2. Magic Swing Band: <i>Guitar Boogie</i>; Wadleigh: <i>Woodstock</i> (1970) 3. moniarvoinen, post-moderni: ”Minulla on minun totuuteni, sinulla on sinun totuutesi.” | <p>Yhteisöllisyys</p> <p>Kaikkien kukkien kukkiminen</p> <p>Moniarvoisuus</p> <p>Sisäinen eheys</p> |
| <p>Yritteliäisyyden ja etene- misen estäminen. Yhteisömitus. Samaan muottiin pakotta- minen. Neuvottelujen puute, auktoriteetti ennen kokeilua. Mielivaltaisuus. Joustamattomuus. Yhtenä muiden joukossa pitäminen. Tavallisuus.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Björn Wahlroos; Galileo Galilei; Ayn Rand; yrittäjä- luonne; vapaakauppa 2. Mozart: <i>Le Nozze di Figaro</i> (Figaron häät); Russell: <i>Joy</i> (2015) 3. rationaalinen, moderni: ”Todellisuus on kokeiluun perustuva asia.” | <p>Vapaa itsenäinen ajattelu</p> <p>Kokeellinen tieto</p> <p>Auktoriteettien kyseenalaistaminen</p> <p>Omat päätelmät</p> |

| KERROS | Tunnusmerkkejä | Kommunikaation tyyli |
|--------------------------------|---|---|
| Meripihka | Oikeanlainen ja asiallinen auktoriteetti. Korkeampi asema ”yhden totuuden” järjestelmässä. Sääntöjen ja säädösten mukaan meneminen. Perinteet tärkeitä. | Velvollisuus, kunnia, tottelevaisuus, kotimaa, itsekuri, korkeamman auktoriteetin sana. Itsensä uhraaminen korkeamman tarkoituksen puolesta. Vetoa perinteisiin, lakeihin ja säädöksiin. Oikeamielisyys, täsmällisyys. Palkintojen ja nautinnon lykkääminen. Hommien hoitaminen. Syyllisyys ja rangaistukset. Kunnan kansalaisuus. |
| Punainen | Vallankäyttäjä. Suorapuheinen ”Iso Pomo”. Kunnioitettu, pelätty, ”idoli”, jolla on mainetta. Reviirin haltija. | ”Saat tämän heti, jos...” Välitön hyöty. Macho-tunne. Haasteet ja yllyttäminen. Vetoa miehisyyteen, voimaan tai valta-asemaan. Näyttävä tyyli, kunnioitus. ”Olen mikä olen, ota tai jätä”. Yksinkertainen kieli ja voimakkaat kuvat. Toisten ihmisten ja ympäristön hallitseminen. Vihollisten nöyryyttäminen. Pääseminen kuin ”koira veräjältä”. |
| Infrapunainen, purppura, beige | Huolehtija, lauman johtaja, shamaani. Viestit henkimaailmasta. Esiisien tapojen noudattaminen. Todellisuuden manipulointi taikojen kautta. | Riitit, rituaalit, seremoniat. Urheilujoukkueiden voittorituaalit. Taikauskaisuus ja onnenkalut. Vetoaminen perheeseen, sukuun, heimoon. Sukulaisuus, verisiteet, veriveljeys. Symbolit kirjoituksen sijaan. |

| Punainen vaate | 1. Henkilöitymä; 2. Musiikki- ja elokuvaesimerkki; 3. Ajattelutapa | Pyhää on... |
|---|---|---|
| <p>Uskontoa, kotimaata tai etnisyyttä vastaan hyökkääminen.</p> <p>Symbolien, pyhien kirjoitusten tai yhden totuuden järjestelmän häpäiseminen.</p> <p>Komentoketjun ohittaminen.</p> <p>Epärehellisyys, epäsiisteys, epämääräisyys. Myöhästely, riman alittaminen.</p> | <p>1. Paavi; Kim Jong-Il; armeija; poliisilaitos</p> <p>2. The Goldman Band: <i>The Marine's Hymn</i>; Singer: <i>Valkyrie</i> (2008)</p> <p>3. myyttinen / traditionaalinen: "Todellisuus on kirjoissa ja kansissa."</p> | <p>Yksi oikea totuus, tie tai Jumala</p> <p>Oman ryhmän moraalikoodisto</p> <p>Koti, uskonto, isänmaa</p> <p>Pyhät kirjoitukset</p> |
| <p>Vallan tai rohkeuden haastaminen.</p> <p>Häpäiseminen, lyttääminen.</p> <p>Astuminen reviiirille lupaa kysymättä.</p> <p>Voimakkaampien aseiden esittely.</p> <p>Nimittely ja halventavat käsimerkit.</p> | <p>1. Donald J. Trump; Kim Jong-Un; gangstarartistit; jengit</p> <p>2. Judas Priest: <i>Ram It Down</i>; Scorsese: <i>Goodfellas</i> (1990)</p> <p>3. maagis-myyttinen: "Todellisuus on mitä haluan sen olevan"</p> | <p>Henkilökohtainen koskemattomuus</p> <p>Kunnioitus</p> <p>Vapaus tehdä mitä haluaa</p> |
| <p>Pahan puhuminen heimosta tai heimopäälliköstä.</p> <p>Pyhälle maalle astuminen tai sen häpäisy.</p> <p>Tabusääntöjen rikkominen. Monimerkityksellisyys.</p> <p>Muutokseen pakottaminen.</p> <p>Perinneviisauden aliarviointi.</p> <p>Uhkaavat eleet.</p> | <p>1. alkukantainen heimokulttuuri; klaani; tribalismi; psykoosi, skitsofrenia; vauvaikä</p> <p>2. <i>Tribal War Drums</i>; Zahler: <i>Bone Tomahawk</i> (2015)</p> <p>3. maaginen: "Todellisuus hallitsee minua."</p> | <p>Esi-isien tavat</p> <p>Perinnetietous</p> <p>Selviytyminen</p> |

Liite 3: Integraalinen ajattelu pähkinäkuoressa

Maailma tarvitsee yksinkertaista mutta moniulotteista ajattelua.

Integraalisen ajattelun tarkoitus on tuoda yksinkertaisuutta monimutkaisuuden keskelle. Jotta tämä olisi mahdollista, on opeteltava ensin uusi tapa ajatella. Integraalinen ajattelu edellyttää monien uusien käsitteiden omaksumista. Vaikka tuon ajattelun ulottuvuudet on mahdollista tiivistää kahteen – horisontaaliseen ja vertikaaliseen, näkökulmiin ja kehityksen kerroksiin – saattaa pää mennä pyörälle kaikesta uudesta.

Filosofi Ken Wilberin mukaan integraalinen malli syntyy, kun ajatellaan kolmen keskeisen periaatteen mukaan. Tämä ”kolme keskeistä” -malli on siis sellainen ajattelun tapa, joka synnyttää vääjäämättä erilaisia integraalisia, systeemisiä ja kokonaisvaltaisia teorioita. Näiden teorioiden – ja tässä kirjassa esitellyn integraalisen ajattelun – tarkoitus on auttaa sinua näkemään *enemmän* työssäsi, elämässäsi ja itsessäsi.

Nämä kolme periaatetta pohjautuvat siihen tosiasiaan, että monia erilaisia ja pinnalta katsottuna keskenään ristiriitaisia tiedonaloja on jatkuvasti käytössä. Kysymys ei siis ole siitä, mitkä niistä ovat ”oikeassa” ja mitkä ”väärässä”. Kysymys on pikemminkin siitä, *miten ne kaikki voivat olla olemassa*. Millaisessa maailmankaikkeudessa erilaiset, eri näkökulmista tulevat ja keskenään erityyppistä tietoa tuottavat paradigmat voivat olla olemassa? Millaisten periaatteiden pohjalta kosmos toimii?

Periaate 1: Sisällyttäminen (*Nonexclusion*) – ”Kaikki ovat oikeassa.”

Ensimmäinen periaate tarkoittaa sitä, että voimme hyväksyä valideja totuusväittämiä (eli sellaisia väitteitä totuudesta, jotka läpäisevät *oman tiedonalansa*, kuten tähtitieteen, kulttuurintutkimuksen tai autenttisen henkisyuden totuusstandardit), kunhan ne esittävät väittämiä *omalta tiedonalaltaan*. Jos ne esittävät väittämiä toiselta tiedonalalta (jos esimerkiksi henkisyys esittää väittämiä fysiikasta tai fysiikka henkisyyydestä), kannattaa olla kriittinen. Yksi tieteellinen paradigma voi esittää päteviä totuusväittämiä vain oman metodologiansa pohjalta, omalla alallaan ja omasta näkökulmastaan; sen ei kannata esittää totuusväittämiä, jotka kuuluvat muiden paradigmojen ja niille kuuluvien metodien piiriin. Kun suutari pysyy lestissään, saadaan kengät.

Periaate 2: Ylittäminen (*Enfoldment*) – ”Jotkut ovat enemmän oikeassa.”

Maailmaan mahtuu monenlaista. Osa totuuksista on enemmän tosia kuin toiset. Mitä korkeammasta kerroksesta asioita katsotaan, sitä enemmän nähdään. Alemmissa kerroksissa ei ole mitään *väärää*, niistä vain näkyy *vähemmän*. Ja siinä, että jotain näkyy vähemmän, ei myöskään ole mitään *väärää*. Se on vain vähemmän.

Evoluution etenemistä ei tule sotkea moraaliin. Kehitysvaiheissa ei ole kyse paremmuusjärjestyksestä. Kehittyminen ei ole kisa, vaan kisakenttää ympäröivä metsä. Siellä on lyhyitä puita ja korkeita puita, tuuheita pensaikkoja ja mustikanvarpuja.

Kaikki voivat olla oikeassa – ensimmäisen periaatteen sisällyttäminen – koska osa totuuksista on enemmän tosia. Enem-

män todet totuudet *ylittävät mutta sisältävät* vähemmän todet totuudet. Ajattele vaikka tätä kirjaa. Tämä on ”enemmän oikeassa” tai ”enemmän tosi” tai ”ylittää mutta sisältää” pelkät kirjan muodostavat yksittäiset luvut. Irralliset luvut ovat parhaimmillaan ylipitkiä esseitä; kirja sisältää mutta ylittää ne muodostaen suuremman kokonaisuuden. Luvut ovat puolestaan ”enemmän oikeassa” kuin kappaleet, jotka ovat enemmän oikeassa kuin (eli ylittävät) pelkät lauseet, jotka ylittävät sanat, jotka ylittävät kirjaimet.

Evoluutio on sarja pienempiä ja suurempia totuuksia. Yksittäiset kirjaimet muodostavat sanoja, jotka muodostavat lauseita, jotka muodostavat kappaleita, jotka muodostavat lukuja, jotka muodostavat kirjan. Atomit liittyvät molekyyleiksi, jotka liittyvät soluiksi, jotka liittyvät kudoksiksi, jotka liittyvät elimiksi, jotka liittyvät organismeiksi. Atomi ja sana ovat *osittaisia totuuksia*, jotka evolutiivisesti edetessään muodostavat *suurempia totuuksia*. Evoluutiossa ei kuitenkaan ole mahdollista päästä eroon ”varhaisemmista totuuksista”, atomien tai sanojen hävittäminen kun poistaisi kaikki niiden jälkeen tulevat ”syvemmät totuudet”. Poista sana, ja lause häviää. Poista atomi, ja molekyyli häviää. Kaikkia siis tarvitaan; kyse on vain terveydestä tai hyvinvoinnista kullakin tasolla – sanojen äidinkielellinen oikeellisuus mahdollistaa (mutta ei välttämättä luo) hyvän lauseen. Atomien rakenteellinen eheys mahdollistaa (mutta ei välttämättä luo) toimivan molekyylin. Ja niin edelleen.

Periaate 3: Kokeilu (*Enactment*) – ”Jos haluat tietää, tee näin.”

Monet tieteelliset, älylliset ja uskonnolliset ristiriidat johtuvat *ilmiöiden ja ilmiötieteiden* sekoittamisesta. Ilmiöt voivat olla keskenään ristiriitaisia. Uskonnolliset ilmiöt ja tieteelliset ilmiöt ovat usein hyvin erilaisia. Henkinen kokemus voi vaikuttaa tieteellisesti ajattelevan näkökulmasta humpuukilta. Uskonnollinen henkilö voi ajatella tieteen kyseenalaistavan hänen uskonsa. Näin onkin, jos keskitytään ilmiöihin eikä niiden havaitsemiseen johtaviin menetelmiin.

Ilmiöt ilmaantuvat vain niille, jotka käyttävät niiden havaitsemiseen sopivia välineitä. Nämä välineet ovat eri tutkimusalojen metodeita. Sanan ”metodi” alkuperä on latinan sanoissa *meta hodos*, joka karkeasti käännettynä tarkoittaa ”kulkea tietä pitkin”. Se, joka kulkee tietyn tiedonalan tietä pitkin, tämän tiedonalan tunnustettuja menetelmiä käyttäen, kohtaa polullaan tietynlaisia ilmiöitä. Tämä on tieteen ydin: kokeile, saa tuloksia, kokeile uudestaan, vahvista koe. Jos haluat tietää tämän, tee näin.

Keskenään ristiriitaisilta vaikuttavat *ilmiöt* – uskonnollinen kokemus, tähtisumu tai vaikkapa varhaislapsuuden heijastus aikuisiän objektisuhteiden kautta – ovat pikemminkin *tutkimustuloksia*, joita erilaiset tutkimusmenetelmät tuottavat. Nämä menetelmät eivät ole ristiriidassa tai keskenään yhteensopimattomia. Ne ovat *eri tiedonalojen erilaisia metodeja*.

Meditaatioharjoitus voi tuottaa uskonnollisen kokemuksen, spektroskooppiin katsominen voi tuottaa tähtisumun näkemisen, psykoanalyttinen tulkinta voi tuottaa objektisuhteen ymmärtämisen. Ilmiöinä nämä ovat ristiriidassa vain, jos uskotaan yhden tutkimusmetodin – tieteen, uskonnon, tulkinnan – olevan avain *kaiken todellisuuden* ymmärtämiseen. *Integraa-*

lisen metodologisen pluralismin mukaan sen sijaan eri tiedon-
alat tuottavat erilaista tietoa erilaisista ilmiöistä. Omaksi
kunkin tieteen käyttämä koemetodi (zazen; spektroskopia;
objektisuhdeteoria), ja – kas kummaa! – näet ”keskenään
yhteensopimattomien lähestymistapojen” paljastamat ilmiöt
tuosta vain.

Lähteet

- Almaas, A.H. 2014. *Runaway Realization. Living a Life of Ceaseless Discovery*. Shambhala.
- Ardelt, M., & Oh, H. 2010. Wisdom: Definition, assessment, and its relation to successful cognitive and emotional aging. Teoksessa D. Jeste & C. Depp (Eds.), *Successful cognitive and emotional aging*. American Psychiatric Publishing.
- Austin, James. *Zen and the Brain*. 1998. MIT Press.
- Basseches, M. 1984. *Dialectical Thinking and Adult Development*. Ablex.
- Bateson, R. 1936. *Naven*. Stanford University Press.
- Bateson, R. 1972. *Steps to an Ecology of Mind*. University of Chicago Press.
- Bateson, R. 1979. *Mind and Nature: A Necessary Unity*. Macmillan.
- Bateson, R. 1987. *Angels Fear*. Rider.
- Beck, A.T. 1989. *Love is Never Enough*. Harper.
- Beck, D. & Cowan, C. 1996. *Spiral Dynamics*. Wiley.
- Bertalanffy, L. van 1969: *General System Theory – Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Checkland, P. 1999. *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley.
- Chopra, D. & Mlodinow, L. 2012. *Maailmankatsomusten taistelu – tiede vs. henkisyys*. Suom. Teija Hartikainen. Basam Books.
- Combs, A. 2009. *Consciousness Explained Better: Towards an Integral Understanding of the Multifaceted Nature of Consciousness*. Paragon House.
- Cook-Greuter, S. 2013. *Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development: A Full-Spectrum Theory Of Vertical Growth And Meaning Making*. Saatavilla [www.muodossa: http://www.cook-greuter.com/Cook-Greuter%20%20levels%20paper%20new%201.1%2714%2097p%5B1%5D.pdf](http://www.muodossa.com/Cook-Greuter%20%20levels%20paper%20new%201.1%2714%2097p%5B1%5D.pdf) Lainattu 31.8.2017
- Dalal, A.S. (ed.) 2000. *A Greater Psychology – An Introduction to the Psychological Thought of Sri Aurobindo*. Tarcher/Putnam.

- Dupuy, J. 2013. *Integral Recovery – A Revolutionary Approach to the Treatment of Alcoholism and Addiction*. SUNY Press.
- Enqvist, K. 1998. *Olemisen porteilla*. WSOY.
- Enqvist, K. 2007. *Monimutkaisuus*. WSOY.
- Esbjörn-Hargens, S. (ed.) 2010. *Integral Theory in Action. Applied, Theoretical, and Constructive Perspectives on the AQAL Model*. SUNY Press.
- Esbjörn-Hargens, S., Reams, J. & Gunnlaugson, O. 2010. *Integral Education. New Directions for Higher Learning*. SUNY Press.
- Esbjörn-Hargens, S. & Zimmermann M. 2011. *Integral Ecology*. Integral Books.
- Gebser, J. 1986. *The Ever-Present Origin*. Ohio University Press.
- Gilligan, C. 1982. *In a Different Voice*. Harvard University Press.
- Goonatilake, S. 1999. *Toward Global Science – Mining Civilizational Knowledge*. Indiana University Press.
- Hanson, R. 2015. *Sisäsyntyinen onnellisuus. Tyytyväisyyden, tyyneyden ja onnellisuuden uusi neurotiede*. Suomentanut Teija Hartikainen. Basam Books.
- Haugeland, J. 1997. *Mind Design II*. MIT Press.
- Heelas, P. & Woodhead, L. 2005. *The Spiritual Revolution: Why religion is giving way to spirituality*. Blackwell.
- Holland, J. 1995. *Hidden Order – How Adaptation Builds Complexity*. Basic Books.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (toim.) 2004. *Systeemiäly – näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*. Teknillinen korkeakoulu, Systeemianalyysin laboratorio.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (toim.) 2006. *Systeemiäly 2006*. Teknillinen korkeakoulu, Systeemianalyysin laboratorio.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (toim.) 2007. *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*. Teknillinen korkeakoulu, Systeemianalyysin laboratorio.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (toim.) 2008. *Systems Intelligence – A New Lens on Human Engagement and Action*. Teknillinen korkeakoulu, Systeemianalyysin laboratorio.
- Hofstadter, D. 1979. *Gödel, Escher, Bach – An Eternal Golden Braid*. Basic Books.

- Hofstadter, D. 2007. *I am a Strange Loop*. Basic Books.
- Ingersoll, R. E. & Zeitler D. M. 2010. *Integral Psychotherapy. Inside Out/Outside In*. SUNY Press.
- Jakonen, JP & Kamppinen, M. 2015. Creating Wisdom Cultures. *Approaching Religion* 5: 15–26.
- Jakonen, JP & Kamppinen, M. Kohti kokonaisuuksien hahmottamista – Ken Wilberin integraaliteoria. Teoksessa Eeva Kallio (toim.) *Ajattelun kehitys aikuisuudessa*. 321–353. Publications of the Finnish Educational Research Association vol 71, 2016.
- Joyce, J. 2012. *Dublinilaisia*. Suomentanut Heikki Salojärvi. Basam Books.
- Kabatt-Zinn, J. 2004. *Olet jo perillä*. Suom. Tuija Turpeinen. Basam Books.
- Kallio, E. 2011. Integrative Thinking is the Key – An Evaluation of Current Research into the Development of Adult Thinking. *Theory & Psychology* 21: 785–801.
- Kallio, E. 2015. From Causal Thinking to Wisdom and Spirituality. *Approaching Religion* 5: 27–41.
- Kamppinen, M. 1999. *Enkelten aika – aikakäsityksistä ja elämän tarkoituksesta*. Loki-kirjat.
- Kamppinen, M. 2000. *Ajat muuttuvat – esseitä ajasta riskeistä ja tieteellisestä maailmankuvasta*. SKS.
- Kamppinen, M. 2004. *Meemejä ja uskonnollisia robotteja*. Yliopistopaino.
- Kamppinen, M. et al. 1995. *Riskit yhteiskunnassa – maallikot ja asiantuntijat päätösten tekijöinä*. Gaudeamus.
- Kamppinen, M. et al. (toim.) 2002. *Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovelluksia*. SKS.
- Kamppinen, M. & Jakonen JP 2015. Systems Thinking, Spirituality and Ken Wilber. *Approaching Religion* 5: 3–14.
- Kauffman, S. 1995. *At Home in the Universe*. Oxford University Press.
- Kauffman, S. 2010: *Pyhän uudelleen keksiminen*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita.

- Kegan, R. 1982. *The Evolving Self. Problem and Process in Human Development*. Harvard University Press.
- Kegan, R. 1994. *In Over Our Heads. The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press.
- Kekes, J. 2014. *The Human Condition*. Oxford University Press.
- Ketola K., Knuuttila S., Mattila A. & Vesala K.M. 2002: *Puuttuvvat viestit – nonkommunikaatio inhimillisessä vuorovaikutuksessa*. Gaudeamus.
- Ketonen, O. 1961. *Eurooppalaisen ihmisen maailmankatsomus*. WSOY.
- Ketonen, O. 1976. *Se pyörii sittenkin*. WSOY.
- Kernber, O. 1975. *Borderline conditions and pathological narcissism*. Aronson.
- Kohlberg, L. 1990. Which postformal levels are stages? Teoksessa M Commons ym. (eds.) *Adult Development vol 2*. Praeger.
- Körner, S. 1970. *Categorical Frameworks*. Basil Blackwell.
- Laloux, F. 2014. *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- Laszlo, E. 1996. *The Systems View of the World – A Holistic Vision for Our Time*. Hampton Press.
- Levine, R. 1997. *A Geography of Time*. Basic Books.
- Loehr J. & Schwartz, T. 2003. *The Power of Full Engagement. Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. Free Press.
- Loevinger, J. 1987. *Paradigms of Personality*. WH Freeman.
- Lynch, G. 2007. *The New Spirituality*. IB Tauris.
- Lähde, Ville. 2015. *Paljon liikkuvia osia*. Savukeidas.
- Marquis, A. 2008. *Integral Intake*. Routledge.
- Maslow, A. 1968. *Toward a Psychology of Being*. 2nd ed. Wiley.
- McGuigan, R & Popp, N. 2016. *Integral Conflict – The New Science of Conflict*. SUNY Press.
- Meyerhoff, J. 2005. *Bald Ambition – A Critique of Ken Wilber’s Theory of Everything*. Saatavilla [www-muodossa: http://www.integralworld.net/meyerhoff-ba-toc.html](http://www.integralworld.net/meyerhoff-ba-toc.html) Viitattu: 12.12.2013
- Mickey, S, Kelly, S & Robbert, A. (ed.) 2017. *The Variety of Integral Ecologies. Nature, Culture, and Knowledge in the Planetary Era*. SUNY Press.

- Miller, M. & Cook-Greuter, S. 1994. *Transcendence and Mature Thought in Adulthood*. New York: Rowman & Littlefield.
- Miller, M. & Cook-Greuter, S. (eds.) 2000. *Creativity, Spirituality, and Transcendence*. New York: Elsevier Science.
- Nicholson, S. & Fisher, V. (ed.) 2014. *IntegralVoices on Sex, Gender, and Sexuality – Critical Inquiries*. SUNY Press.
- Niiniluoto, I. 1984. *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus*. Otava.
- Paloheimo, E. 2002. *Megaevohuutio*. WSOY.
- Paloheimo, E. 2004. *Struktuuri*. Terra Cognita.
- Pew Research Center Religious Landscape Study. 2014. Saatavilla www-muodossa: <http://www.pewforum.org/religious-landscape-study/belief-in-heaven/> Viitattu 14.8.2017
- Piaget, J. 1970. *The Principles of Genetic Epistemology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pihlström, S. 2001. *Usko, järki ja ihminen*. Suomalainen Teologinen Kirjallisuusseura.
- Pihlström, S. 2010. *Uskonto ja elämän merkitys*. Suomalainen Teologinen Kirjallisuusseura.
- Rauhala, L. 2005. *Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä*. Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 2009. *Henkinen ihminen*. Yliopistopaino.
- Riso, D. R. & Hudson, R. 2016. *Enneagrammin viisaus*. Suom. Leena Siitonen. Basam Books.
- Rooke, D. & Torbert, W. 2005. *Seven Transformations of Leadership*. Harvard Business Review. Saatavilla www-muodossa: <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership> Viitattu 14.8.2017
- Rosenberg, M. & Silvert D. 2015. *Taking Flight! Master the DISC Styles to Transform Your Career, Your Relationships... Your Life*. FT Press.
- Salzmann, J. 2017. *The Daily Evolver Podcast*. Saatavilla www-muodossa: <https://www.dailyevolver.com> Viitattu: 14.8.2017
- Sarath, E. 2013. *Improvisation, Creativity and Consciousness – Jazz as Integral Template for Music, Education, and Society*. SUNY Press.

- Senge P. 1990. *The Fifth Discipline – The Art & Practice of Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Slaughter, R. 2012. *To See with Fresh Eyes*. Foresight International.
- Smart, N. 1999. *World Philosophies*. Routledge.
- Smith, H. 1992. *Forgotten Truth – The Common Vision of the World's Religions*. New York: Harper.
- Sutcliffe, S. & Gilhus, I. (toim.) 2013. *New Age Spirituality: Rethinking Religion*. Acumen.
- Sutcliffe, S. & Bowman, M. (toim.) 2000. *Beyond New Age: Exploring alternative spirituality*. Edinburgh University Press.
- Taylor, C. 2007. *A Secular Age*. Belknap Press.
- Taylor, E. 1978. *Asian Interpretations – Transcending the Stream of Consciousness*. Teoksessa
- Pope, K. & Singer, J. (eds.) *The Stream of Consciousness – Scientific Investigations into the Flow of Human Experience*. 31–54. Springer.
- Vaillant G. 1993. *The Wisdom of the Ego*. Harvard University Press.
- Valtaoja, E. 2001. *Kotona maailmankaikkeudessa*. Ursa.
- Valtaoja, E. 2012. *Kaiken käsikirja*. Ursa.
- Vihervaara, P. & Kamppinen, M. 2009. Saako ekosysteemiä mitata rahassa? *Tieteessä tapahtuu* 3/2009, 18–27.
- von Wright, G.H. 1981. *Humanismi elämänasenteena*. Otava.
- von Wright, G.H. 1987. *Tiede ja ihmisjärki*. Otava.
- Wallace, B. 2004. *The Taboo of Subjectivity – Toward a New Science of Consciousness*. Oxford University Press.
- Wallace, B. & Shapiro, S. 2006. Mental balance and well-being – Building bridges between Buddhism and Western psychology. *American Psychologist* vol 61(7): 690–701.
- Vater, A., Schröder-Abé, M., Weißgerber, S., Röpke, S., & Schütz, A. (2015). Self-concept structure and borderline personality disorder: Evidence for negative compartmentalization. Julkaisussa *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 46, 50–58.
- Watkins, A. 2014. *Coherence*. Kogan Page.
- Watkins, A. 2016. *4D Leadership*. Kogan Page.
- Wilber, K. 1977. *The Spectrum of Consciousness*. Quest Books. CW vol I.

- Wilber, K. 1979. *No Boundary: Eastern and Western Approaches to Personal Growth*. Center Publications. CW vol I.
- Wilber, K. 1980. *The Atman Project. A Transpersonal View of Human Development*. Quest Books. CW vol II.
- Wilber, K. 1981. *Up From Eden: A Transpersonal View of Human Evolution*. Anchor/Doubleday. CW vol II.
- Wilber, K. 1982 (toim.). *The Holographic Paradigm and Other Paradoxes: Exploring the Leading Edge of Science*. Shambhala.
- Wilber, K. 1983a. *A Sociable God: A Brief Introduction to Transcendental Sociology*. McGraw-Hill. CW vol III.
- Wilber, K. 1983b. *Eye to Eye: The Quest for the New Paradigm*. Anchor/Doubleday. CW vol III.
- Wilber, K. 1984 (toim.). *Quantum Questions: Mystical Writings of the World's Greatest Physicists*. Shambhala.
- Wilber, K. 1986 (toimittanut yhdessä J. Englerin ja D. Brownin kanssa). *Transformations of Consciousness: Conventional and Contemplative Perspectives on Development*. Shambhala.
- Wilber, K. 1987 (toimittanut yhdessä D. Anthonyn ja B. Eckerin kanssa). *Spiritual Choices: The Problem of Recognizing Authentic Paths to Inner Transformation*. Paragon House.
- Wilber, K. 1991. *Grace and Grit: Spirituality and Healing in the Life of Treya Killam Wilber*. Shambhala. CW vol V.
- Wilber, K. 1995. *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*. Shambhala. CW vol VI.
- Wilber, K. 1996. *A Brief History of Everything*. Shambhala. CW vol VII.
- Wilber, K. 1997. *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*. Shambhala. CW vol VII.
- Wilber, K. 1998. *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*. Random House. CW vol VIII.
- Wilber, K. 1999. *One Taste: The Journal of Ken Wilber*. Shambhala. CW vol VIII.
- Wilber, K. 2000a. *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambhala. CW vol IV.
- Wilber, K. 2000b. *A Theory of Everything. An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala.

- Wilber, K. 2006. *Integral Spirituality. A Startling New Vision for Religion in the Modern and Postmodern World*. Integral Books.
- Wilber, K. 2007. *The Integral Vision. A Very Short Introduction to the Revolutionary Integral Approach to Life, God, the Universe, and Everything*. Shambhala.
- Wilber, K. 2009. *Kaiken lyhyt historia*. (A Brief History of Everything). Suomentanut JP Jakonen. Basam Books.
- Wilber, K. 2011. *Rajaton viisaus. Idän ja lännen lähestymistapoja henkilökohtaiseen kasvuun*. (No Boundary. Eastern and Western Approaches to Personal Growth). Suomentanut JP Jakonen. Basam Books.
- Wilber, K. 2016. *Integral Meditation: Mindfulness as a Way to Grow Up, Wake Up, and Show Up in Your Life*. Shambhala.
- Wilber, K. 2017. *The Religion of Tomorrow: A Vision for the Future of the Great Traditions*. Shambhala.
- Wilber, K. 2017. *Trump and a Post-Truth World*. Shambhala.
- Visser, F. 2003. *Ken Wilber: Thought as Passion*. SUNY Press.
- Wuthnow, R. 1998. *After Heaven – Spirituality in America since 1950's*. University of California Press, Berkeley.