

Sisällys

Johdanto: Tunnetko olevasi turvassa omassa itsessäsi ja ihmissuhteissasi?	10
--	----

Osa I

Olemme vaistonvaraisia laumaeläimiä	17
--	-----------

Tarve yhteyteen ja itsenäisyyteen	20
---	----

Itsetuntemus on uskallusta katsoa niin valoa kuin varjoa itsessään	28
---	----

Kehollinen tietoisuus vahvistaa itsetuntemusta ja tunnetaitoja	38
---	----

Turvan kokemus syntyy autonomisessa hermostossamme .	44
--	----

Autonominen hermosto on toimintakykymme ytimessä .	51
--	----

<i>Sietoikkunassa voimme tuntea ja ajatella</i>	<i>53</i>
---	-----------

<i>Ylivireys on turbovaihte vaarojen ohittamiseen</i>	<i>59</i>
---	-----------

<i>Lamaantumisen on mieltä suojaava valekuolema</i>	<i>63</i>
---	-----------

<i>Tunnistatko burnoutin ja boreoutin?</i>	<i>65</i>
--	-----------

<i>Miten vireystilaa voi tasapainottaa?</i>	<i>68</i>
---	-----------

Sosiaalinen liittyminen – turvallisinta on toinen turvallinen ihminen	70
Vaaratutkamme on aina toiminnassa	77
<i>Tunteita säädellään yksin ja yhdessä</i>	84
<i>Kasvot viestivät tunteistamme.</i>	87
<i>Myötätunto on tunteiden kokemista ja säätelystä yhdessä.</i>	90
<i>Kehoaisti vaikuttaa ajatuksiimme ja tunteisiimme.</i>	94
Vaikeat, ihanat tunteet	97
<i>Tunteet poissulkeva kulttuuri ja elinvoima.</i>	98
<i>Tunnetietoisuus ja tunneilmaisu ovat turvan kannattelijoita</i>	102
<i>Yhteiset primitiiviset tunteemme.</i>	107
<i>Hoiva.</i>	111
<i>Uuden etsiminen ja oppiminen</i>	115
<i>Leikki.</i>	119
<i>Halu.</i>	122
<i>Pelko</i>	123
<i>Paniikki ja suru.</i>	125
<i>Aggressio.</i>	128
Valta ja voima voivat vahvistaa psykologista turvaa tai murentaa sitä	139

Osa 2

Ihmissuhteet yhteyden, katkosten ja sovinnon kehällä	145
Selviytymiskeinot aktivoituvat, kun koemme uhkaa . . .	148
Kohtaamistemme kokonaisvaltaisuus	153
<i>Dialogi yhteisenä ajatteluna ja tekemisenä</i>	155
<i>Rauhoittavien ja rentouttavien signaalien käyttäminen . .</i>	164
Selviytymiskeinojen vietävissä	169
<i>Tasapainoiset rajat – olet samalla suojassa ja yhteydessä . . .</i>	170
<i>Tasapainoinen itsetunto</i>	178
<i>Sisäinen suuruus voimana</i>	179
<i>Terve häpeä</i>	182
<i>Alemmuudentunne</i>	183
<i>Ylemmyydentunne</i>	187
Ihmissuhteiden nelikenttä: rajattomuus ja sulkeutuminen, ylemmyys ja alemmuus	192
<i>"Minulle käy miten vain"</i>	195
<i>"Kun minä käsken, muut tanssivat"</i>	202
<i>"Ei voisi vähempää kiinnostaa"</i>	205
<i>"Ei minulla ole mitään väliä"</i>	208
Rautalankaversiosta elettyyn elämään	210
Huonoon käytökseen puuttuminen myötätuntoisella suoruudella	213

Osa 3

Lämmön ja voiman tasapaino ryhmissä . . . 217

Kiinnitymme kahdenvälisiin
suhteisiin ja pieniin ryhmiin 221

Ryhmät hajaannuksen tai
oppimisen ja kasvun kierteissä 225

Yksin vai yhdessä? 228

Rajantaju eli ryhmän toimintakykyä suojaavat rajat 230

Ryhmäroolit 233

Ryhmät tasapainottelevat
realiteettien ja ahdistuksen välissä 240

Rajattomuus, sulkeutuminen,
ylemmyys ja alemmuus ryhmässä 245

Taisto-pakoryhmätila 253

Johtajasta riippuvainen ryhmätila 258

Fantasiaryhmätila 260

Yhtenäisyysryhmätila 263

Minäkeskeinen ryhmätila 265

Psykologisen turvallisuuden
yhteys ryhmän toimintaan 268

Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen 273

Yhteisön kantokykyä on kunnioitettava 276

*Vallankäyttö mahdollistaa, manipuloi,
eristää tai alistaa* 286

Johtaja turvan kannattelijana 296

Psykologinen turvallisuus johtamisen käytänteissä . . . 302

Lopuksi: Tarvitsemme elävää yhteyden, hyvinvoinnin ja vastuullisuuden kulttuuria	314
Tarina kahdesta sudesta sisälläsi	317
Kiitokset	319
Lähteet	321

Johdanto: Tunnetko olevasi turvassa omassa itsessäsi ja ihmissuhteissasi?

Olemme vaistonvaraisia laumaeläimiä, joten tarvitsemme toisiamme. Samalla joukkoon kuuluminen on jännitteistä, koska hermostomme tarkkailee alati, tulemmeko nähdyksi ja pääsemmekö mukaan joukkoon. Läheiset ihmissuhteet kannattelevat niin iloissa kuin elämän kivuissa. Synnymme osaksi yhteisöä ja perhettä, laumaamme. Suhde toisiin ihmisiin on hyvinvoinnin ytimessä.

Myös työelämässä kaikki tärkeät asiat tehdään vuorovaikutuksessa toisten kanssa. On tärkeää ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja tarpeita vaistonvaraisena laumaeläimenä, jotta voimme rakentaa ja kannatella hyvinvointia tuottavia, psykologisesti riittävän turvallisia yhteisöjä. Jokaisella ryhmällä on oma kantokykynsä, joka syntyy yhteisössä olevien ihmisten tunteista ja toiminnasta. Yksikin ihminen pystyy ravistelemaan ja haurastuttamaan ryhmän yhteistä hermostollista säätelyä.

Psykologisesta turvallisuudesta puhutaan nykyään paljon. Käytännössä sen kehittämiseen ei ole olemassa pikakeinoja, vaan se vaatii syvällistä ymmärrystä ja pitkäjänteistä työskentelyä. Kokemustemme

hermostollinen perusta, kehollisuutemme ja vaistonvaraisuutemme selittävät, milloin ja miten koemme turvallisuutta ja hyvinvointia ja miksi nämä kokemukset eivät ole täysin tietoisien mieleemme hallittavissa. Johtava ajatuksemme on, että psykologinen turvallisuus ei toimi ainoastaan kognitiivisella tasolla.

Käytännössä on hyvin vaikea kokea turvallisuutta, jos hermostomme on jatkuvasti kuormittunut. Aistiärsykkeiden määrä ja nopeus sekä erilaiset jatkuvat muutokset ajavat meitä hermostolliseen ylivireyteen. Emme koe riittävästi hoitavaa lepoa, palautumista ja levollisuutta. Ehkä emme myöskään ymmärrä tai tunnista levon ja lamaantumisen välistä eroa, joka on hyvinvointimme kannalta aivan ratkaiseva. Mitä kauempana olemme meitä tukevista ja parantavista ihmissuhteista ja mitä enemmän toimimme hermostollisen ylivireyden alueella, sitä herkemmin vaaratutkamme hälyttää erilaisista sisäisistä tai ulkoisista vaaran merkeistä. Mitä kuormittuneemmassa tilassa hermostomme on, sitä helpommin väsymme, miellytämme ja mukaudumme, joudumme erilaisiin konflikteihin tai lamaannumme. Ajaudumme entistä kauemmas omasta elinvoimaisesta ytimestämme, hoitavista vuorovaikutussuhteista ja yhteisöistä. Kierre on valmis.

Tässä kirjassa syvennymme siihen, kuinka turvan kokemus rakentuu kehollisina kokemuksina, joiden perusta on neurobiologinen. Tarkastelemme myös tunteidemme primitiivistä perustaa. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta nostamme keskeisiksi primitiivisiksi tunteiksi hoivan eli lämmön ja sen vastinparina terveen itenäisyyden eli voiman. Turvallisuuden kokemus syntyykin lämmön ja voiman välisestä tasapainosta. Lämpö syntyy hyväntahtoisuudesta ja kyvystä asettua toisen asemaan. Voiman alkujuuret ovat terveessä aggressiossa. Voima ilmenee kykynä suojella meille tärkeitä asioita ja ihmisiä, mennä kohti tavoitteita, nostaa vaikeat asiat keskusteluun ja

kokea tervettä ylpeyttä itsestä ja omasta osaamisesta. Kun opimme säätelemään omaa olemustamme ja vuorovaikutustamme niin, että lämmön ja voiman tasapaino on sopiva tilanteeseen nähden, ihmissuhteisiin liittyvä älykkyytemme vahvistuu. Jotkut tilanteet edellyttävät erityisesti lohtua ja hoivaa, kun taas toisenlaisissa tilanteissa selkeys ja jämäkkyys vievät eteenpäin.

Ihmissuhteisiin liittyvää älykkyyttä vahvistetaan tutustumalla itsen – myös niihin osiin omassa toiminnassamme, jotka hävettävät ja hirvittävät. Kukaan ei ole niin täydellinen, ettei mitään kehitettävää olisi, ja siksi pohdimme selviytymiskeinoja, joita meille on elämän varrella rakentunut. Ne ovat reaktiivisia toimintamalleja, joihin olemme oppineet turvautumaan silloin, kun tilanne on ollut liian vaikea muuten kestää. Nämä selviytymiskeinot seuraavat meitä kaikkia, halusimmepa tai emme. Omien selviytymiskeinojen ja vaikeiden tunteiden kohtaaminen mahdollistaa kasvun kokonaiseksi ihmiseksi.

Selviytymiskeinojen voima tulee näkyviin Cherokee-tarinassa kahdesta sudesta. Tarinan mukaan meissä kaikissa asuu kaksi sutta: varjosusi ja valosusi. Varjosusi on täynnä vihaa, ahneutta, epävarmuutta, ylemmyyttä, itsesääliä, häpeää ja syyllisyyttä. Valosusi taas täyttyy ilosta, rauhasta ja kiitollisuudesta. Se on auttavainen, rakastava ja ystävällinen. Kun tulee valintojen aika, molemmat haluavat tulla kuulluksi. Meidän täytyy päättää, kumpaa susista kuuntelemme. Olisi houkuttelevaa kuunnella vain valosutta, koska kukapa ei haluaisi olla rakastava, auttavainen ja ystävällinen – ja siihen meitä usein kannustetaan. Tämä on vaarallista, koska tiedostamattomana varjomme toimii reaktiivisesti ja hallitsemattomasti. Varjosutemme käyttäytyy sen mukaan, millaisin selviytymiskeinoin olemme oppineet pärjäämään vaikeissa tilanteissa. Yhden varjosusi hyökkää, häpäisee ja räyhää. Toisen manipuloi, puhuu pahaa ja puukottaa muita

selkään. Kolmannen varjo rakentuu toisten yläpuolelle asettumisen oikeutuksesta. Omaan varjoon on tärkeää tutustua, koska sinne latautuu paljon energiaa ja käyttämättömiä resursseja. On aikoja, jolloin tarvitsemme enemmän varjosutta, sen hurjuutta ja voimaa. Se on peloton ja laskelmoi valintojaan. Se työntää eteenpäin silloin kun tarvitsemme puskemista. Se pitää puoliamme ja taistelee sen puolesta, mikä on tärkeää. Valosusi on ystävällinen ja rakastava, mutta varjosusi on peloton. Alkuperäisessä muodossaan tarina opettaakin, että tarvitsemme sekä valosutta että varjosutta ja meidän on kuunneltava niistä molempia. Niiden on kuljettava yhdessä, tasapainossa. Silloin emme käy sotaa sisällämme emmekä myöskään muiden kanssa.

Omiin selviytymiskeinoihin tutustuminen on useimmiten sotukuista ja itkuista. Kehotietoisuus ja uskallus kokea myös vaikeita tunteita kulkevat käsi kädessä. Ei riitä, että osaamme älyllisellä tasolla sanallistaa ja analysoida tunteitamme. On myös uskallettava elää niitä todeksi ja puhua totta vaikka ääni väristen ja kasvot punasta helottaen. Pelkästään käsitteellinen tietoisuus ei liitä meitä osaksi elävää ja tuntevaa kokemusta. Tarvitsemme kehollista tietoisuutta. Sitä ei voi suorittaa. Kun irtaannumme kehollisesta läsnäolosta, irtaannumme itsestämme ja tunteistamme. Emme enää osaa tulkita muidenkaan tunneviestejä taitavasti. Irttaannumme myös hyvinvointiamme tukevasta luontoyhteydestä. Kehomme kiinnittää meidät ytimellisesti osaksi luontoa ja luonnonmukaisia prosesseja.

Jos teet johtamistyötä tai olet muuten omissa yhteisöissäsi avainasemassa, roolisi on syvä ja merkittävä. Johtajilla on enemmän vaikutusvaltaa siihen, millaiseksi ryhmän kokemus turvallisuudesta ja mahdollisuuksista hyödyntää omia kyvykkyyksiä muodostuu. Ei ole ihme, että ihmissuhteisiin liittyvässä älykkyydessään taitavimmat

meistä ovat myös parhaita johtajia. Tunnemuistot vaikuttavat meihin ja jäävät elämään.

Psykologista turvallisuutta on tärkeää tarkastella paitsi vuorovaikutuksessa rakentuvana myös ajan saatossa luomiimme rakenteisiin ja käytänteisiin kiinnittyvänä ilmiönä. Kiinnityimme ensimmäisenä kahdenvälisiin suhteisiin ja pieniin ryhmiin tai tiimeihin. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa välillämme tapahtuvat asiat ovat usein nopeita, sekuntipeliä. Yksi katse tai äänensävy voi viedä tilannetta radikaalisti joko turvallisuutta rakentavaan tai sitä heikentävään suuntaan. Olemme jatkuvasti yhteisen, jaetun tunnesäätelyn tilassa toisten ihmisten kanssa. Turvallisuus rakentuu yhteisöissämme ajan saatossa kerääntyvistä kokemuksista ja ankkuroituu kaikkeen siihen, miten olemme tottuneet asiat hoitamaan ja millaisia käytänteitä ja sääntöjä meillä on. Turvallisuuden kokemuksemme elää kaikkien näiden eri tasojen välillä jatkuvasti virtaavana prosessina.

Psykologinen turvallisuus

Lämmön ja voiman tasapaino



PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS LÄMMÖN JA
VOIMAN TASAPAINOSSA

Halusimme kirjoittaa tutkittuun tietoon pohjautuvan käytännönläheisen kirjan, joka auttaa kohtaamaan niin itsen kuin toiset armollisemmin, viisaammin ja ihmissuhteissamme älykkäämmin. Jokaisella meillä on vaikutusvaltaa ja merkitystä. Uskomattoman elämäntyön inhimillisen maailman ja eläinten hyvinvoinnin puolesta tehnyt Jane Goodall kiteyttää asian näin: *”Vaikutat jokainen päivä sinua ympäröivään maailmaan. Sillä, mitä teet, on merkitystä. Sinun täytyy päättää, millaisen vaikutuksen haluat tehdä.”*

Olemme käyttäneet tekstissä paljon tarinoita. On huomattava, että ne eivät ole suoria kuvauksia kohtaamistamme ihmisistä tai oikeita tilanteita sellaisenaan. Ennemmin ne havainnollistavat erilaisia vuoro vaikutuksen ilmiöitä, joita olemme havainnoineet ja pohtineet. Pyrimme kuitenkin kuvaamaan omia tunteitamme noissa tilanteissa sellaisina kuin ne olemme kohdanneet. Tarinoiden näkökulma on rajallinen, meidän omamme. Uskomme kuitenkin, että ihmisenä kasvaminen avautuu vain syvän ja joskus kivuliaan tai nolon henkilökohtaisuuden kautta, jossa olemme kaikki tasavertaisia, ja siksi olemme halunneet myös kuvata omaa keskeneräisyyttämme, inhimillisyyttämme ja oivalluksen hetkiämme. Toivottavasti kirjamme rohkaisee sinuakin katsomaan kirkkaammin omia haastavia puoliasi ja antaa myötätuntoa niiden kohtaamiseen.

Olemme hyödyntäneet kirjassa valikoituja, teoreettisia viitekehäisiä ja tutkimustietoa rikkaista ihmisistä ja eläimiä tarkastelevista tutkimusperinteistä. Olemme valinneet kirjaan sellaisia tutkitun tiedon näkökulmia, joiden olemme kokeneet auttavan meitä arjessa ja kehittämisen- ja valmennustyössä, mutta teos ei ole kattava teoreettinen katsaus. Kirja raamittaa, miten psykologinen turvallisuus rakentuu primitiivisen kokemus- ja tunnemaailmamme muodostamalle perustalle yksilön elämässä sekä kahdenvälisissä suhteissa ja pienissä

ryhmissä. Lisäksi kirja kertoo, kuinka psykologisen turvallisuuden kokemusta voidaan yhteisöissä vahvistaa.

Toivomme, että tämä kirja ruokkii myös sinussa uteliaisuutta ja rohkeutta katsoa itseesi pintaan syvemmälle.

Henriika kertoo: Olen yrittäjä, psykoterapeutti sekä neuvottelu- ja johtajuusvalmentaja. Ihmissuhteet ovat aina kiehtoneet minua valtavasti, ja olen opiskellut ihmissuhteiden dynamiikkaa niin ihmisen sisäisen maailman, parisuhteiden, organisaatioiden, johtamisen kuin luonto- ja hevosavusteisuudenkin näkökulmista. Olen toipuva ”pärjään ihan itse” -ihminen, jolle turvallisuuden kokemus tai aito, läheinen yhteys toisiin on ollut vaikeaa. Olen valtavan kiitollinen, että saan kulkea ihmisten ihmissuhteissa rinnalla ja oppia jatkuvasta inhimillisestä elämästä lisää.

Sanna kertoo: Olen valmentaja, korkeakouluopettaja ja intohimoinen uuden kehittäjä. Olen saanut olla mukana monenlaisten yhteisöjen ja tiimien kehittämisessä, jossa kasvun teemat ovat ratkaisseet, onnistummeko tavoitteissa. Siksi olen syventynyt valmennusmenetelmiin, luonto- ja eläinavusteisiin työtapoihin ja opiskelemaan psykologista turvallisuutta sekä teoriassa että käytännössä. Tämä on tuonut ravisteleviakin oivalluksia siitä, kuinka itse toimin ja vaikutan muihin läheisenä, työkaverina, valmentajana tai johtajana. Olen saanut kokea kannattelevien ihmissuhteiden ja yhteisöjen voiman ja työn imun, ja se on antanut minulle valtavasti toivoa. Uskon, että hyvää tulevaisuutta luodaan yhdessä ajatellen ja tehden.

Osa I

Olemme vaistonvaraisia laumaeläimiä

Olemme vaistonvaraisia laumaeläimiä emmekä voi paeta vaistonvaraisuuttamme. Vaistonvaraisuutemme ilmenee jokapäiväisessä elämässämme synnynnäisenä, lajityypillisenä käyttäytymisenä, joka ei vaadi tietoista ajattelua.

Länsimaissa vietämme yhä suuremman osan ajasta sisätiloissa ja erilaisten sähköisten ruutujen äärellä. Lääkäri Anssi Leikola korostaa, että olemme geneettisesti sopeutuneet täysin erilaisiin olosuhteisiin. Nykyinen arki ei vastaa lajityypillisiin perustarpeisiimme, vaan toimimme vastoin biologista ydintämme. Tämä epäsuhta saattaa selittää merkittävän osan erilaisesta psykofyysisestä epätasapainosta ja henkisestä pahoinvoinnista. (Leikola 2022.)

Vaistonvaraisena laumaeläimenä ihmisellä on neurobiologinen eli hermostollinen tarve fyysiseen vuorovaikutukseen toisten kanssa. Tämä tarkoittaa, että hermostollisesti turvallisuuden tunnettamme kannattelee elävä yhteys toiseen ihmiseen tai elävään olentoon. Mitä enemmän elämme virtuaalisissa maailmoissa, teemme etä- tai hybri-

dityötä ja käyttämme vapaa-aikamme ruutujen äärellä, sitä enemmän hermostomme tekee töitä turvallisuuden kokemuksen ylläpitämiseksi. Tämä uuvuttaa jopa introverteimpiä meistä. Kun kannatteleva läsnäolo ja elävä vuorovaikutus puuttuvat, ihminen ei voi hyvin.

Pariterapeutti Esther Perelin mukaan nykyajan yksinäisyys piiloutuu hyperyhteyteen: meillä voi olla tuhansien ihmisten someverkosto mutta ei ketään, joka käy kaupassa, kun olemme sairaana, eikä ketään, joka tietäisi, mitä meille oikeasti kuuluu. Perel nostaa kuumana käyvään tekoälykeskusteluun käsitteen keinotekoinen läheisyys (*artificial intimacy*), jolla hän tarkoittaa digitaalista yhteyttä massoihin samalla kun tärkeimpien ihmissuhteiden laatu on heikentynyt. (Perel 2025.) On tavallista, että ihmiset ovat joko kotona tai töissä fyysisesti paikalla, mutta käytännössä jokainen tuijottaa omaa konettaan ollen henkisesti täysin muualla.

Kiire, muutokset sekä lisääntyvät aistiärsykkeet aiheuttavat meille hermostollista ylikuormitusta ja jatkuvaa ylivireyttä. Tämä haastaa hermostoamme, rapauttaa turvallisuuden tunnettamme ja lisää konflikteja yhteisössämme. Kun ylikuormitus ottaa valtaa, tarvitsemme paljon tietoista ajattelua hallitaksemme tunteitamme. Tunteemme eivät myöskään ole täysin tietoisien mieleemme hallittavissa, vaan tietoinen toimintamme rakentuu vaistonvaraisuutemme päälle. Samalla nykyajalle on tyypillistä ulkokohtainen suhde omiin tunteisiin ja omaan kehoon. Tästä seuraa haasteita. Mitä kauemmas ajaudumme tunteistamme, sitä kauemmas ajaudumme vaistonvaraisesta luonnostamme ja luontoyhteydestä.

Jotakin on tehtävä toisin.

Usein vaistomme ohjaavat ja suojaavat meitä, emmekä voi paeta primitiivisiä tarpeitamme. Navigoidessamme keskellä teknologisia mullistuksia meidän on tietoisesti tarkasteltava ihmiskäsitystäm-

me, johon elämämme perustuu. Keinoälyn, robotiikan, sosiaalisen median ja muun teknologian läpäistessä elämämme on kriittistä keskustella siitä, keitä me oikeastaan olemme ja mistä elämässä on kyse.

Elävä vuorovaikutus on kaiken hyvinvointimme ytimessä. Vaistonvaraisuus on ihmiselle hyödyllistä, koska se auttaa meitä menemään kohti mielihyvää, tunnistamaan vaaroja ja selviytymään vaarallisista tilanteista esimerkiksi taistelemalla tai pakenemalla. Vaistomme ovat synnynnäisiä hermostomme ohjaamia käyttäytymismalleja, jotka ovat lajityypillisiä ja toistuvat melko samanlaisina kaikilla lajin yksilöillä (Tinbergen 1951). Kädellisten käyttäytymistä tutkineet Jane Goodall ja Hans Kummer (1985) kuvailevat, että vaistot ovat kuin avaimia, joista jokainen sopii yhteen tiettyyn lukkoon ja aktivoituu tietyissä tilanteissa tuota yksittäistä ratkaisua tarjoten. He arvelevat, että evoluutiossa yksittäisten vaistojen lisäksi myös mentaalinen joustavuus on kädellisten menestyksen salaisuus. Moniulotteisessa ja haastavassa laumaelämässä kädellisillä on käytössään paitsi laaja työkalupakki erilaisia vaistonvaraisia tapoja toimia myös älykkyyttä käyttää näitä vaistojaan sosiaalisesti joustavasti tilanteiden mukaan. Meidänkään ei tarvitse nähdä vaistonvaraisuuttamme, älykkyyyttämme ja kognitiivista ajatteluamme toisistaan irrallisina toimintoina.