

Daniel H. Pink

Mill  **in?**




Oikealla hetkellä
toimimisen taito

tuuma



SISÄLLYS

Alf Rehn: Saatesanat suomenkieliseen painokseen.....	9
Johdanto: Kapteeni Turnerin päätös.....	15

OSA 1: PÄIVÄ

1. PÄIVITTÄISEN ELÄMÄN KÄTKETTY KAAVA.....	23
”Mantereista ja aikavyöhykkeistä riippumatta tämä sama jokapäiväinen heilahtelu – huippu, aallonpohja ja toipuminen – oli yhtä ennustettavissa kuin merivirrat.”	
Aikahakkerin opas.....	50
2. ILTAPÄIVIÄ JA KAHVIMITTOJA:	
Taukojen voima, lounaan lupaus ja modernin siestan tapaus.....	59
”Kasvava määrä tieteellistä tutkimusta osoittaa, että taudit eivät ole saamattomuuden vaan vahvuuden merkki.”	
Aikahakkerin opas.....	83

OSA 2: ALUT, LOPUT JA NIIDEN VÄLIT

3. ALUT:	
Oikein, uudestaan ja yhdessä aloittaminen.....	97
”Useimmat meistä ovat iskostaneet mieleensä, että alut ovat merkittäviä. Nykyiset oikealla hetkellä toimimisen tutkimukset ovat osoittaneet, että alut ovat jopa voimakkaampia kuin olemme ounastelleet. Niiden vaikutukset viipyvät loppuun saakka.”	
Aikahakkerin opas.....	116

4. PUOLIVÄLIT:	
Mitä hanukka-kynttilät ja keski-ikä kriisit voivat opettaa motivaatiosta...	125
”Joskus puolivälin saavuttaessamme notkahdamme, mutta toisinaan puolestaan ponnistamme. Henkinen hälytyskellomme varoittaa, kun olemme tuhlanneet puolet ajastamme.”	
Aikahakkerin opas.....	144
5. LOPUT:	
Maratonit, makeiset ja liikituksen voima.....	153
”Silti loppujen lähestyessä – olipa kyse mistä tahansa kolmannesta näytöksestä – teroitamme päänsisäiset punakynämme ja vedämme yli kenet tai minkä tahansa epäolennaisen.”	
Aikahakkerin opas.....	174

OSA 3: TAHDISTAMINEN JA AJATTELU

6. HITAASTI JA NOPEASTI TAHDISTAMINEN:	
Ryhmäajoituksen salaisuudet.....	185
”Samantahtisuus tuntuu meistä hyvältä, ja hyvä tunne auttaa ryhmän pyöriä kääntymään sujuvammin. Sopusointuinen toiminta muiden kanssa saa meidät myös tekemään hyvää – ja hyvän tekeminen parantaa samantahtisuutta.”	
Aikahakkerin opas.....	210
7. AJATTELU AIKAMUODOISSA:	
Muutama loppusana.....	219
”Valtaosassa maailman kieliä merkitään verbeihin aikamuotoja käyttämällä aika, erityisesti mennyt, nykyhetki ja tuleva. Tällä välitetään merkityksiä ja paljastetaan ajattelua. Lähes jokainen sanomamme lause on ajan sävyttämä.”	
Lisälukemista.....	227
Kiitokset.....	229
Viitteet.....	233
Hakemisto.....	271

JOHDANTO: KAPTEENI TURNERIN PÄÄTÖS

Lauantaina toukokuun 1. päivänä vuonna 1915 loistoristeilijä irtosi Hudsonjoen Manhattanin puoleiselta laiturilta 54 hieman puolenpäivän jälkeen ja lähti kohti Englannin Liverpoolia. Osa valtavan brittialuksen 1 959 matkustajasta ja miehistön jäsenestä tunsivat olonsa epäilemättä hieman huonovointiseksi. Syynä siihen eivät olleet niinkään aallot vaan aika, jota elettiin.

Iso-Britannia oli sodassa Saksan kanssa, sillä ensimmäinen maailmansota oli puhjennut edeltävänä kesänä. Saksa oli julistanut vastikään sotatoimi-alueeksi Britteinsaarten läheiset merialueet, joiden läpi tämän aluksen oli määrä taittaa matkansa. Lähtöä edeltävinä viikkoina Yhdysvaltojen Saksan suurlähetystöstä laittoi amerikkalaislehtiin jopa mainoksia, joissa varoitettiin mahdollisia matkustajia siitä, että noille vesille ”Britannian tai sen liittolaisten laivoissa saapuvat tekisivät matkansa omalla vastuullaan”.¹

Siitä huolimatta vain muutamat matkustajat peruuttivat matkansa, sillä olihan kyseinen risteilijä tehnyt yli 200 Atlantin ylitystä ilman ensimmäistään välikohtausta. Kyseessä oli yksi maailman suurimmista ja nopeimmista matkustaja-aluksista, joka oli varustettu langattomalla lennättimellä ja suurella määrällä pelastusveneitä. Tästä oli osin kiittäminen sitä oppituntia, jonka *Titanicin* uppoaminen kolme vuotta aiemmin oli antanut. Ehkä yksi tärkeimmistä syistä oli kuitenkin se, että alusta komensi yksi alan kokeneimmista merimiehistä: karkea 58-vuotias kapteeni William Thomas Turner, jonka ura oli täynnä kunnianosoituksia ja jonka ”ruumiinrakenne muistutti pankin kassakaappia”.²

Milloin?

Laiva kulki läpi Atlantin valtameren viiden yksitoikkoisen päivän ajan, mutta toukokuun 6. päivänä valtavan aluksen työntyessä kohti Irlannin rannikkoa Turner sai viestin, että saksalaiset sukellusveneet U-Bootit kiertelivät alueella. Hän lähti pikapuolin kapteenin kannelta mennäkseen komentosilalle, jotta pystyisi tarkkailemaan horisonttia ja tekemään nopeita päätöksiä.

Perjantaiamuna 7.5. aluksen ollessa enää vain 160 kilometrin päässä rannikolta laskeutui sankka sumu, joten Turner laski laivan nopeuden 21 solmusta 15 solmuun. Puoleenpäivään mennessä sumu oli kuitenkin jo hälvennyt ja Turner kykeni tarkkailemaan kaukaisuudessa kulkevaa rantaviivaa. Taivas oli kirkas ja meri tyyni.

Yhdeltä iltapäivällä kapteenin ja miehistön tietämättä saksalaisen sukellusveneen komentaja Walther Schwieger kuitenkin huomasi aluksen. Seuraavan tunnin aikana Turner teki kaksi täysin käsittämätöntä päätöstä. Ensiksikin hän nosti aluksensa nopeutta vain hieman, 18 solmuun, muttei 21 solmun huippunopeuteen, vaikka näkyvyys oli selkeä, meri tyyni ja hän tiesi, että sukellusveneet saattaisivat väijyä. Matkan aikana kapteeni oli vakuuttanut matkustajille, että hän ohjaisi alustaan nopeasti, koska huippunopeudellaan valtamerialus päihittäisi helposti minkä tahansa sukellusveneen. Toiseksi noin klo 13.45 kapteeni laski aluksen sijainnin noin 40 minuuttia vieneellä kipparinsuuntimaksi kutsutulla menetelmällä sen sijaan, että hän olisi tehnyt sen yksinkertaisemmalla menetelmällä, joka olisi vienyt ainoastaan viisi minuuttia. Kipparinsuuntiman vuoksi Turnerin piti ohjata alusta suoraan, vaikka mutkittelu olisi ollut paras tapa kiertää vihollisen sukellusveneitä ja väistää niiden torpedoja.

Kello 14.10 saksalainen torpedo läpäisi aluksen tyyrpuurin puolen ja repi siihen valtavan reiän. Meriveden ryöppy purkautui räjähdysmäisesti ja pudotteli hajonneita laitteita ja laivanosia aluksen kannelle. Muutamaa minuuttia myöhemmin yksi kattilahuoneista tulvi, sen jälkeen toinen. Tuho laukaisi toisen räjähdysken, joka heitti Turnerin yli laidan. Matkustajat kirkuivat ja sukelsivat pelastusveneitä kohti. Vain 18 minuuttia osuman jälkeen laiva pyörähti kyljelleen ja alkoi upota.

Nähdessään tekemänsä tuhon sukellusveneen komentaja Schwieger suuntasi kauemmas merelle. Hän oli upottanut *Lusitanian*.

Iskussa sai surmansa lähes 1 200 ihmistä, joiden joukossa oli aluksella olleista 141 amerikkalaisesta 123 henkeä. Tapaus kiihdytti ensimmäistä maailmansotaa, kirjoitti meritaisteluiden säännöt uusiksi ja veti myöhemmin myös Yhdysvallat mukaan sotaan. On yhä eräänlainen mysteeri, mitä tuona toukokuuisena iltapäivänä noin vuosisata sitten tapahtui. Kaksi välittömästi hyökkäyksen jälkeen tehtyä selvitystä eivät olleet tyydyttäviä. Ensimmäisen tutkimuksen pysäyttivät brittiviranomaiset, jotta sodankäyntiin liittyvät salaisuudet eivät paljastuisi. Toista tutkimusta johti lordi Merseynä tunnettu brittijuristi John Charles Bigham, joka oli ollut tutkimassa myös *Titanicin* onnettomuutta. Hänen tutkimuksensa vapautti kapteeni Turnerin ja laivayhtiön kaikista syytöksistä. Kuitenkin vain muutama päivä kuulustelujen loppumisen jälkeen lordi Mersey jätti jutun, kieltäytyi veloittamasta palveluistaan ja totesi: ”*Lusitanian* tapaus oli kirottu ja likainen juttu!”²³ Viime vuosisadan aikana toimittajat ovat käyneet läpi uutislehtileikkeitä ja matkustajien päiväkirjoja ja sukeltajat ovat tutkineet hylkyä etsien johtolankoja siitä, mitä todella tapahtui. Kirjailijat ja elokuvantekijät tekevät yhä spekulatiota leimaamia kirjoja ja dokumentteja.

Oliko Britannia asettanut *Lusitanian* tarkoituksellisesti tulilinjalle tai tehnyt jopa salaliiton hukuttaakseen aluksen, jotta Yhdysvallatkin tempaistaisiin sotaan? Käytettiinkö pieniä sotatarvikkeita kuljettanutta alusta todellisuudessa isomman ja voimakkaamman asevaraston tuomiseen ja näin brittien sotatoimien tukemiseen? Oliko Britannian laivaston korkein virkamies, 40-vuotias Winston Churchill sekaantunut asiaan jollakin tavalla? Oliko hyökkäyksestä selvinnyt kapteeni Turner vain vaikutusvaltaisten miesten pelinappula, ”tollo, [joka] toivotti tuhon tervetulleeksi”, kuten eräs henkiin jäänyt matkustaja häntä kutsui? Vai oliko kapteeni Turner kärsinyt pienestä arvostelukykyä heikentäneestä aivohalvauksesta, kuten osa esitti kapteenin puolustukseksi? Olivatko kuolemansyynytutkinnat ja muut tutkimukset, nuo täydelliset mutta edelleen julkaisemattomat pöytäkirjat, vain valtavaa hämäystä?²⁴

Kukaan ei varmuudella tiedä. Yli sata vuotta tutkimusraportteja, historiallista analyysia ja kaunisteleamatonta spekulatiota ei ole tarjonnut lopullista vastausta. Kenties kaikkien onkin yksinkertaisempi selitys, jota kukaan

Milloin?

ei ole tullut ajatelleeksi. Ehkäpä 2000-luvun käyttäytymistieteen ja biologian tuoreiden tutkimusten läpi tarkasteltuna selitys yhteen merenkulun historian merkittävimmistä onnettomuuksista ei olekaan niin synkkä. Ehkä kapteeni Turner teki yksinkertaisesti vain huonoja päätöksiä, ja ehkä nuo päätökset olivat huonoja siitä syystä, että hän teki ne iltapäivällä.



Tämä kirja kertoo oikealla hetkellä toimimisesta. Tiedämme jokainen, että ajoitus on kaikki kaikessa. Ongelma on, ettemme tiedä paljoakaan ajoituksesta itsestään. Elämä tarjoaa meille loputtoman oikeaan hetkeen liittyvien päätösten virran: milloin vaihtaa uraa, milloin kertoa huonot uutiset, milloin osallistua luennolle, milloin päättää avioliitto, milloin mennä juoksulenkille tai milloin sitoutua joko projektiin tai ihmiseen. Valtaosa näistä päätöksistä kumpuaa kuitenkin intuition ja arvailun huuruudesta suosta. Uskomme, että oikealla hetkellä toimiminen on taidetta.

Osoitan, että todellisuudessa oikealla hetkellä toimiminen on tiedettä. Monimuotoisen ja monialaisen tutkimuksen kasvava kenttä tarjoaa tuoreita näkökulmia ihmisenä olemiseen ja hyödyllisiä neuvoja siihen, kuinka työskennellä fiksummin ja elää paremmin. Vieraillessaan missä tahansa kirjakaupassa tai kirjastossa näkee hyllyn tai paremminkin hyllyjä, jotka on pinottu täyteen kirjoja, *miten* tehdä erinäisiä asioita: saada ystäviä, vaikuttaa ihmisiin tai oppia tagalogin kieli kuukaudessa. Näiden kirjojen tuotanto on niin valtaisa, että niteet vaativat jo oman luokkansa: *miten*-kirjat. Tämän kirjan voi sen sijaan nähdä kokonaan uutena lajityyppinä, *milloin*-kirjana.

Parin viime vuoden aikana kaksi urheaa tutkijaa ja minä olemme lukeeet ja analysoineet yli 700 tutkimusta taloustieteen, anestesiologian, antropologian, endokrinologian, kronobiologian ja sosiaalipsykologian aloilta saadaksemme selville oikealla hetkellä toimimisen salaisuuden. Seuraavien kahdensadan sivun ajan hyödynnän tuota tutkimusta tarkastellessani kysymyksiä, jotka kyllä kuuluvat ihmisenä olemisen kokemukseen mutta jotka

usein pysyvät katseiltamme piilossa. Miksi aluilla on niin suuri merkitys riipumatta siitä, olemmeko saaneet lentävän lähdön tai ottaneet varaslähdön? Ja kuinka voimme aloittaa alusta, jos kompuroimme lähtötelineissä? Miksi projektin, pelin tai jopa elämän puolivälin saavuttaminen saa meidät toisinaan masentumaan ja toisinaan puolestaan syttymään? Miksi loput antavat meille toisaalta energiaa pinnistää maaliviivan yli mutta kuitenkin inspiroivat meitä hidastamaan ja etsimään merkityksellisyyttä? Millä tavalla samanaikaistamme toimintamme muiden kanssa esimerkiksi ohjelmistoja suunniteltaessa tai kuorossa laulaessa? Miksi osa kouluaiakatauluista estää oppimisen mutta tiettytyypiset tauot parantavat oppilaiden ja opiskelijoiden koetuloksia? Miksi menneiden muistelu saa meidät käyttäytymään tietyllä tavalla, mutta tulevaisuuden ajattelemisen ohjaa meidät eri suuntaan? Ja kuinka voimme viime kädessä rakentaa organisaatioita, oppilaitoksia ja elämäntapoja, jotka ottavat huomioon ajoituksen näkymättömän voiman ja jotka tunnistavat – Miles Davisia lainatakseni – että aika ei ole pääasia vaan ainoa asia?

Teos tarjoaa kattavan katsauksen useisiin tutkimuksiin. Niistä jokainen mainitaan viitteissä, jotta voit halutessasi sukeltaa syvemmälle (tai tarkistaa tekemäni työn). Tämä on niin ikään käytännöllinen kirja. Jokaisen luvun lopussa on osuus, jota kutsun *Aikahakkerin oppaaksi*. Se on kokoelma työkaluja, harjoituksia ja vinkkejä, joiden avulla oivallukset voi toteuttaa käytännössä.

Mistä siis aloitamme?

Oikea paikka aloittaa tutkimuksemme on aika itsessään. Jos tutkii ajan historiaa muinaisen Egyptin ensimmäisistä aurinkokelloista ensimmäisiin mekaanisiin 1500-luvun eurooppalaisiin kelloihin ja 1800-luvulla tapahtuneeseen aikavyöhykkeiden syntyyn, huomaa pian, että ”luonnollisina” pitämämme ajan yksiköt ovat todellisuudessa vain esi-isiemme rakentamia aitoja, joilla oli tarkoitus saada ajasta ote. Sekunnit, tunnit ja viikot ovat kaikki ihmisen keksintöjä. ”Vain niitä rajaamalla ihmiskunta vapautuu luonnon syklistä yksitoikkoisuudesta”, kirjoitti historioitsija Daniel Boorstin.⁵

Yksi ajan yksikkö pysyy kontrollimme ulottumattomissa ja Boorstinin syklisen yksitoikkoisuuden ruumiillistumana. Asutamme planeettaa, joka

Milloin?

kiertää akselinsa ympäri tasaisella tahdilla ja säännönmukaisesti sekä paljastaa meidät valon ja pimeyden säännöllisille jaksoille. Kutsumme jokaista Maan pyörähdystä päiväksi. Päivä on kenties tärkein tapa jakaa, määrittää ja arvioida aikaa, joten tämän kirjan ensimmäinen osa aloittaa ajoituksen tutkimisen siitä. Mitä tutkijat ovat oppineet päivän rytmistä? Kuinka voimme hyödyntää tuota tietoa parantaaksemme suoritustamme, kohentaaksemme terveyttämme ja syventääksemme mielihyväämme? Entä miksi, kuten kapteeni Turner osoitti, meidän ei koskaan pitäisi tehdä päätöksiä iltapäivällä?

1.

PÄIVITTÄISEN ELÄMÄN KÄTKETTY KAAVA

*Mitä kaikkea he joka päivä tekevät,
tietämättään mitä tekevät!*

WILLIAM SHAKESPEARE

Paljon melua tyhjistä (suom. Paavo Cajander)

Jos haluaisi mitata maailman emotionaalista tilaa ja löytää sormuksen, joka kertoo maailman ihmisten mielialan, Twitter ei välttämättä olisi huono vaihtoehto. Lähes miljardilla käyttäjällä on tili, ja joka sekunti lähetetään arviolta 6 000 twiittiä.¹ Näiden miniviestien silkka paljous – se, mitä ihmiset sanovat ja millä tavalla – on luonut tiedon valtameren, jossa yhteiskuntatieteilijät voivat sukella ymmärtääkseen ihmisen käyttäytymistä.

Jokunen vuosi sitten Cornellin yliopiston sosiologit Michael Macy ja Scott Golder tutkivat yli 500 miljoonaa twiittiä, jotka 2,4 miljoonaa käyttäjää oli lähettänyt 84 eri maassa kahden vuoden aikana. Macy ja Golder toivoivat, että he pystyisivät käyttämään tätä tunteiden aarrearkkia ihmisten tunteiden mitaamiseen ja erityisesti sen selvittämiseen, millä tavalla ”positiiviset affektit” eli innostuneisuuden, itsevarmuuden ja vireyden kaltaiset tunteet ja ”negatiiviset affektit”, kuten viha, uupumus ja syllisyys, vaihtelivat ajan mittaan. Tutkijat eivät tietenkään lukeneet noita puolta miljardia twiittiä yksi kerrallaan. Sen

Milloin?

sijaan he syöttivät kirjoitukset tehokkaaseen ja laajalti käytettyyn automaattiseen tekstianalyysiohjelmaan nimeltä LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count), joka arvioi joka sanan välittämän tunteen.

Macy ja Golder julkaisivat havaintonsa arvostetussa *Science*-aikakauslehdessä. Löydökset paljastivat huomattavan yhdenmukaisen kaavan ihmisten valveillaolotunneissa. Positiiviset affektit eli sellainen kieli, joka paljasti twiittaajien tuntevan aktiivisuutta, uppoutuneisuutta ja toiveikkuutta, nousi tavallisesti aamulla, romahti iltapäivällä ja kipusi takaisin ylös alkuillasta. Ei ollut merkitystä, oliko twiittaaja pohjoisamerikkalainen tai aasialainen, muslimi tai ateisti, tummaihoinen tai valkoinen. ”Ajallinen affektikaava on samanmuotoinen kulttuurista ja maantieteellisestä sijainnista riippumatta”, he kirjoittavat. Myöskään sillä ei ollut merkitystä, twiittasivatko ihmiset maanantaina tai torstaina. Jokainen arkipäivä oli käytännössä samanlainen. Viikonlopun tulokset erosivat jonkin verran. Positiiviset affektit olivat yleensä hieman tavallisempia lauantaisin ja sunnuntaisin, ja aamun huippu alkoi noin kaksi tuntia myöhemmin kuin arkipäivinä, mutta kaavan yleismuoto säilyi kuitenkin samana.² Päivittäinen kaava pysyi kummallisen yhteneväisenä, mitattiinpa sitä suuressa ja moninaisessa maassa, kuten Yhdysvalloissa, tai pienemmässä ja homogeenisemmassa maassa, kuten Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa. Se näytti tältä:

Myönteinen mieliala nousee aamulla,
laskee iltapäivällä ja nousee jälleen illalla.

