

HELENA  
ÅHMAN

# TUNNE- ROHKEUS

Suoraan puhumisen ja  
vastarinnan kohtaamisen taito



Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

© Helena Åhman ja Kustannusosakeyhtiö Otava 2024  
Valokuvat ja kuviot Helena Åhman  
Lyriikat Tommi Läntinen  
ISBN 978-951-1-47336-7

**OTAVA**  
**KIRJAPAINO**  
Keuruu 2024



# TUNNEROHKEUDEN RAKENNE

## **MISTÄ TÄMÄ KIRJA KERTOO?**..... 9

*”Ei varjoksi kalpealle, ei kukoksi tunkiolle”*

**Johdanto: Hyvä elämä rakennetaan siitä,  
mikä tekee siitä vaikeaa**..... 11

**Astronautti voi epäonnistua vain kahdessa asiassa**..... 15  
Voiko yksi sana muuttaa kaiken?..... 17

**Hiekkamyrskyosaaminen – tunnerohkeuden ydin**..... 23  
Kirja syntyi asiakkaiden reaktioista biisoneihin ..... 24

## **TUNNEROHKEUDEN KALEIDOSKOOPPI**

- kolme näkökulmaa vaativiin kohtaamisiin.....27

### **1. ROHKEUS KOHDATA VASTARINTA – keinoja**

kiviseinätilanteisiin ..... 33

*”Pelkoansa päin, haavanlehti kulkee pystypäin”*

**Tunnerohkean vastarinnan kohtaamisen avaimet**..... 35

Ohita vastarintatilanteiden harhat ..... 36

Ymmärrä tärkein tavoite erimielisyydessä .....40

Vastarinnan kohtaamisen ydin .....44

Mitä kiviseinätilanteiden ratkaisusta tiedetään? ..... 47

Keinoja vastata sanallisiin kranaatteihin..... 52

**Mitä jos on kokeillut kaiken, ja silti vastarinta painaa?** ..... 57

Säädä mittatikkua – tarkenna tilannekuvaa ..... 57

Tunnista vastarinnan laatu: kuuma vai kalsea? ..... 58

Vältä Kremlin neuvotteluoppien tunneheiluri ..... 62

Hyödynnä vastakkaisten mielipiteiden parhaat puolet..... 68

Paholainen neuvottelupöydässä – neuvottelemisen synkkä ydin .. 71

Huomioita bisnesmaailmasta: Tarja Ruuska – vastarinnasta  
huolimatta IBM:n suurimmat Lähi-idän kaupat ..... 78

**2. ROHKEUS PUHUA SUORAAN** – virittäydy samalle  
aaltopituudelle ..... 85  
*”Valokuvassa, näin maailman, nousevan aamuun, kuun varjosta”*

**Astronauttien opit suoruteen – katso laajemmin** ..... 87  
Puhu suoraan, jotta pärjääät säilykepurkissa ..... 88  
Muuta yksilötyö tiimityöksi – ihaile ikävää työkaveria..... 92  
Suomi avaruudesta ja miten laajakatse syntyy avaruuslennolla... 97  
Tulevaisuuden (työ)elämä avaruudessa? ..... 102  
**Suoruutta arvausenergiaa vähentämällä** ..... 109  
On kaksi tapaa puhua suoraan – kumpi on tärkeämpi?..... 109  
Vältä sivuraidekeskustelut – erota oma osuutesi..... 113  
Kolme työkalua toisen näkökulman ymmärtämiseen.....115  
Suhteen palauttamisen taito – tee keskustelussa viisaita  
mikropäätöksiä ..... 122  
Miten kohtaan ihmisen, joka ei ota palautetta vastaan?.....125

Huomioita vaativista tiimeistä ja kansainvälisen  
vastakkainasettelun maailmasta: Suomen Ilmavoimien komentaja,  
kenraalimajuri Juha-Pekka Keränen.....128

**3. ROHKEUS PÄÄSTÄÄ IRTI** – anna tilaa uudelle .....133  
*”On vain yksi elämä, eikä yhdentekevä. Oo rohkee!”*

**Käy elämäsi tärkein neuvottelu – tapaa oma varjosi** .....135  
Yritysjohtajan katkarapuleipä tuhosi uran – silti voi onnistua..... 137  
Kohtaa epämiellyttävät haavanlehtitunteet .....139  
Uskalla tuottaa pettymyksiä..... 157  
Avuton jedisoturi – oppia Tähtien sodasta ..... 159  
**Irtipäästämisen taito – hissistä tunnepesulaan** .....165

Ohita hissiesteet ja editoi tarinasi .....	166
Pakittaminen parantaa suoritusta .....	174
Käy tunnepesulassa – neutralisoi häiritsevät tunnemuistot.....	178

<u>Huomioita tutkimusmaailmasta:</u> Columbia Universityn Professor of Practice Beth Fisher-Yoshida – irtipäästämisen loikka Yhdysvalloista Japaniin.....	182
---	-----

**VIE IDEAT KÄYTÄNTÖÖN** – esimerkkejä ja ajatuksia .....189  
*”Atomitie – kompassi, kartta ja sydän luokses vie”*

<b>Tunnerohkeuden kaleidoskooppi ja kohtaamisen taito</b> .....	191
Tunnerohkeuden kolme aluetta ja mihin ne johtavat .....	192
<b>Tunnerohkeutta vai haarniskaa?</b> .....	194
Korjaa virhe päätöksenteossa .....	195
Arvioi organisaatiosi tunnerohkeus .....	199
Nyt on sinun vuorosi.....	205

<u>Havaintoja organisaatiosta:</u> Virgin Atlantin Chief Commercial Officer Juha Järvinen – Lontoossa suoruudesta ja rohkeudesta organisaatiossa.....	210
---	-----

**LOPUSTA ALKUUN** – ja matka jatkuu ..... 217  
*”Tahdon saada maailman, onnellisten planeetan. Toivon rauhan voittavan.”*

<b>Olemisen ja tekemisen liitto – tilaa tunnerohkeudelle</b> .....	219
<b>Retki rohkeiden saarelle</b> .....	224
Mikä on sinun ydinkysymyksesi? .....	226
<b>Lopuksi. Kohti rauhaa.</b> .....	228

<b>Missä olen ollut uteliaana tätä kirjaa varten.....</b>	<b>231</b>
Valmennukset ja keskustelut .....	233
Kirjan biisilainaukset.....	234
Kirjassa mainitut leffat.....	235
<b>Lisätietoa teemasta .....</b>	<b>236</b>
Lähteet.....	236
Viitteet.....	241
Herätteitä ja vinkkejä .....	250
Kuka Helena Åhman?.....	253
Tästä kirjasta sanottua.....	255

**MISTÄ TÄMÄ KIRJA KERTOO?**

S



## JOHDANTO: HYVÄ ELÄMÄ RAKENNETAAN SIITÄ, MIKÄ TEKEE SIITÄ AJOITTAIN VAIKEAA

**T**eemme päivittäin tärkeitä valintoja: kohtaammeko ihmiset vastarintaa lisäten vai lähestymmekö tunteita ja siten myös toisiamme rohkeasti mutta rakentavasti? Tämä aika kaipaa kipeästi tunnerohkeutta – kykyä kohdata kaikki tunteet ja tilanteet suoraan – niin maailmanlaajuisesti kuin myös Suomeen, tutkitusti maailman onnellisimpaan maahan. Jos onnistumme tunnerohkeuden lisäämisessä, enää ei ihmetellä, miksi tutkimustuloksista huolimatta suomalaiset eivät välttämättä vaikuta onnellisilta.

Kirjoitan tunnerohkeudesta, koska elämme vaarallista vastakkainasettelun aikaa. Kirjoitan, koska hyvätkin organisaatiot kertovat kaipaavansa tukea. Kirjoitan, koska välillä tuntuu olevan hankala erottaa se, että suoruus ja huono käytös ovat kaksi eri asiaa. Siksi jokaista kynnelle kykenevää tarvitaan toisia kunnioittavan tunnerohkean suoruuden puolestapuhujaksi, ei asettumaan toisten ylä- tai alapuolelle. Meidän on aika oppia olemaan paremmin eri mieltä. Se voi mullistaa maailman. Siihen tarvitaan ymmärrystä sekä oman näkökyvyn rajallisuudesta että vaihtoehtoista.

Työelämäprofessorina pidän Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa *Keskusteluälykyys ja oman mielen johtaminen* -kurssia. Sen yhteydessä tulevaisuuden tekijät ovat esittäneet ajatuksiaan niistä vaativista vuorovaikutustilanteista, joihin he kaipaavat eniten apua. Olen kartoittanut samoja teemoja johtajien parissa lukuisissa eri organisaatioissa samoin kuin laajemmassa kartoituksessa, johon osallistui suomalaisia, ruotsalaisia, englantilaisia, ukrainalaisia, saksalaisia, espanjalaisia, japanilaisia, virolaisia, kiinalaisia ja yhdysvaltalaisia työikäisiä ihmisiä. Aiempia kirjoitani lukeneet ja erilaisiin valmennuksiin ja luen-

noilleni osallistuneet ovat myös kertoneet tarpeistaan. Vuorovaikutustilanteissa kolme asiaa tulee saada kuntoon:

- 1) Kaikkein hankalimmaksi koetaan vaikeiden asioiden ottaminen rohkeasti esille eli suoraan puhuminen. Tätä taitoa toivotaan lisää myös hyviin tiimeihin.
- 2) Apua toivotaan menetelmien ja keinojen löytämiseksi niihin epä-mukaviin vuorovaikutustilanteisiin, joissa kohtaamme vastustusta.
- 3) Haastavana pidetään tunteiden sietämistä ja säätämistä vaativissa tilanteissa.

Näitä asioita kuvaan kirjassa tunnerohkeuden kaleidoskoopilla, jota voit käänellä eri suuntiin uusien kuvien hahmottamiseksi ja ajattelun haastamiseksi.

### **Askeleet uuden ajan tietokirjaksi**

Kolme Suomen parhaasta bisneskirjasta saatua kirjallisuuspalkintoa velvoittavat löytämään jälleen jonkin uudenlaisen tietokirjoittamisen tavan. Uskon, että uuden ajan tietokirja yhdistää tieteen, taiteen, selkiyttävät tarinat ja tulevaisuudenkuvat. Lisäksi tarvitaan konkreettisia arjen vinkkejä. Se ei ole ihan helppo yhtälö. Siksi jutustelen ja haastan, maalaan mielikuvia, kerron tarinoita ja hyödynnän taidetta.

Kuljin tällä salapoliisiretkellä Suomessa ja maailmalla. Kuten tapanaani on, kurotan laajalle. Kirjassa on hyödynnetty kauppatieteitä, kasvatustieteitä, neuvottelutieteitä, psykologiaa, kriisiosaamista, tulevaisuusajattelua, avaruusosaamista, neurotieteitä, terapiaosaamista, musiikkia, elokuvia, valokuvia ja käytännön kokemuksia, omia sekä muiden. Kurotan sekä tulevaisuuteen että ammennan menneestä, ja tuon ne tähän päivään, vinkeiksi työelämään ja arkeen. Kirjoitan erityisesti johtajille, esihenkilöille ja asiantuntijoille, toki osin muuhunkin elämään.

Keräsin uutta tietoa 15 valmennuksessa, konferenssissa ja webinarissa, kymmenen niistä Harvardin. Olen kohdannut matkallani Columbia Universityn, Princetonin, Harvardin ja New York Universityn professoreja, NASAn astronautteja, suomalaisia johtajia Lontoosta Dubaihin

ja New Yorkista Helsinkiin, osaajia psykoterapiasta koulupuoleen, tieteilijöitä ja taiteilijoita. Etsin ymmärrystä tunnerohkeuteen suomalaisen jo edesmenneen Nobelin rauhanpalkinnolla palkitun presidentti Martti Ahtisaaren rauhanvälitysoasaamisen opeista. Olen etsinyt kaavoja, eroja ja yhteisiä lainalaisuuksia. Kerron näistä kohtaamisista, tunnerohkeutta vaativista tilanteista, tutkimuksista ja myös omista kokemuksistani. Maalaan kuvia siitä, miten voi kohdata ihmiset ja tunteet sekä puhua suoraan niin, että tilanne selkiytyy ja syntyy hyviä päätöksiä.

Olen sukeltanut tunnerohkeuteen myös kumppanini Tommi Läntisen rock-biisien kautta. Biiseistä lainatut tekstit kuljettavat tunnerohkeuden teemoja toisenlaista reittiä – taide on tie alitajuntaan ja tutkitusti auttaa meitä näkemään luovemmin. Äänikirjassa kuulet osan lyriikoista Tommin laulamana. Painetussa kirjassa ottamani valokuvat taustoittavat laulujen sanoja. Kirjan tarinoissa kulkee mukana myös monta elokuvaa, jotka voit katsoa ja pohtia teemoja edelleen. Nykykirja onkin enemmän prosessi, joka jatkuu julkistamisen jälkeen, kuin yksittäinen tekele. Jatkan aiheen parissa monella tapaa kirjan ilmestymisen jälkeen, lisätietoja löytyy [www.tunnerohkeus.fi](http://www.tunnerohkeus.fi)-sivustolta.

Toivon, että kirja auttaa sinua sukeltamaan tunteisiin ja tilanteisiin suoraan juuri silloin kun sitä kipeimmin tarvitset. Se vapauttaa.

*”Sukellat veteen suolaiseen  
Tunteeseen verenpunaiseen  
Maailmaan intohimoiseen  
Aistisi sulaa verkalleen  
Ja et enää kaipaa”*

Espoossa Minna Canthin päivänä 19.3.2024

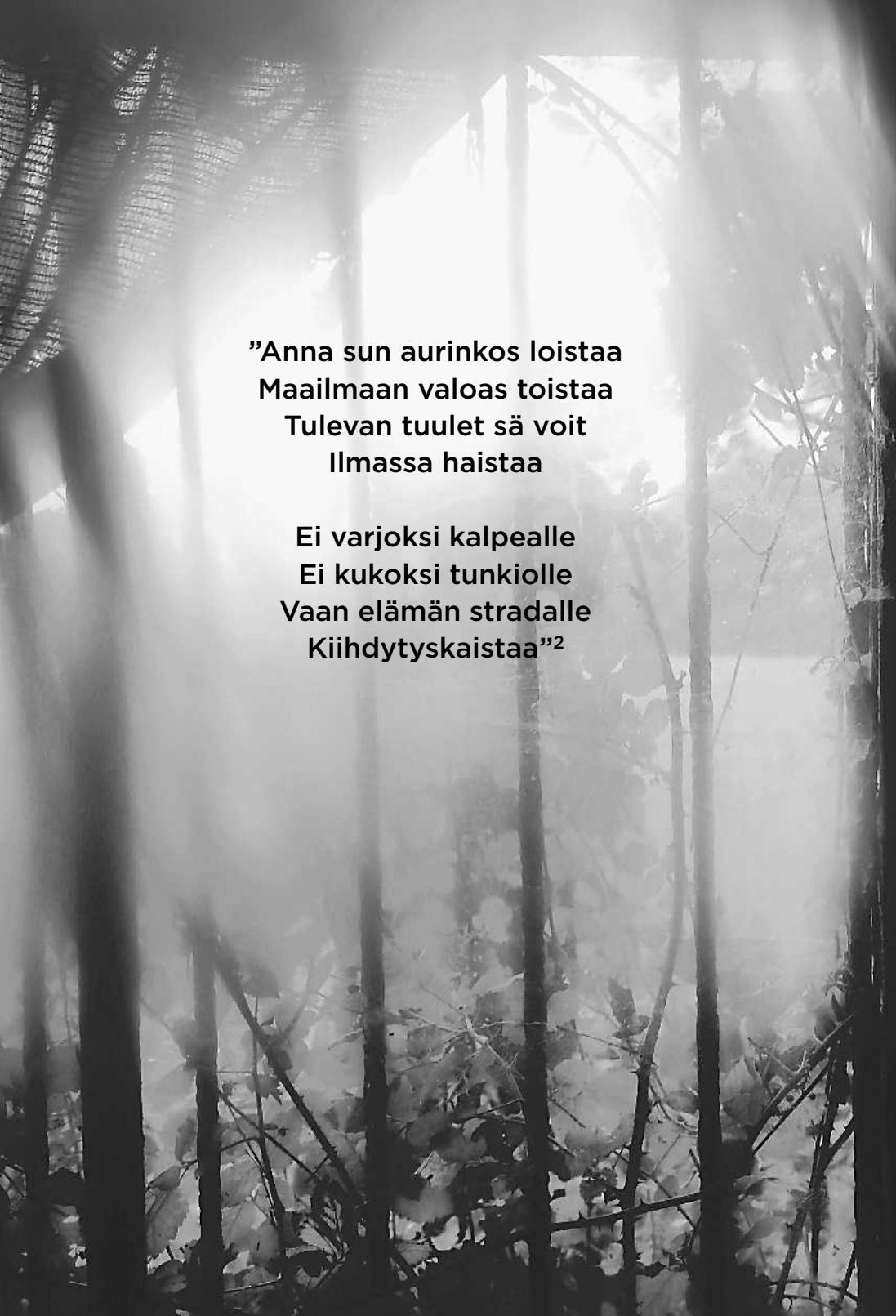
**Helena Ahman**

Työelämäprofessori,

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Työpsykologian tohtori (Tkt)

KM (luokanopettaja)



**”Anna sun aurinkos loistaa  
Maailmaan valoas toistaa  
Tulevan tuulet sä voit  
Ilmassa haistaa**

**Ei varjoksi kalpealle  
Ei kukoksi tunkiolle  
Vaan elämän stradalle  
Kiihdytyskaistaa”<sup>2</sup>**

## ASTRONAUTTI VOI EPÄONNISTUA VAIN KAHDESSA ASIASSA

**K**atseeni nousee ylös teräksenharmaata metallia pitkin ja pysähtyy isoihin kirjaimiin, jotka muodostavat sanan *Intrepid*, Peloton. New Yorkin Hudson-joki velloo ympärillä mustana, tuuli vihmoo marraskuun viileitä tikkuja kasvoilleni. Lentotukialus *Intrepid* pullistelee pimeyden keskellä katuvalojen loisteessa. Saavuin etuajassa, ja kävelen rannassa muutaman kerran edestakaisin. Tarkistan, että muistiinpanovälineet ovat mukana, otan muutaman valokuvan. Rannalla partioiva ystävällinen poliisi tarjoutuu auttamaan kuvaamisessa, jotta saan aluksen nimen paremmin näkyviin. *Smiiiiitiiile*, hän sanoo. Yritän hymyillä luontevasti, vaikka pieni jännitys jäykistää poskia. Poseeraamisen jälkeen huomaan, että muutama muukin vieras on saapumassa paikalle, ja kävelen kohti alusta. Lähestyn laivaa ja astun hissiin, joka liikaa hitaasti ylöspäin kohti laivan kantta. Tuon museona toimivan lentotukialuksen kannelle astuu samanaikaisesti juuri se ihminen, jonka tapaamista varten tulin ensisijaisesti paikalle, tohtori Ellen Ochoa. Ellen on fyysikko, Johnson Space Centerin entinen johtaja ja astronautti, joka on viettänyt avaruudessa lähes tuhat tuntia neljällä eri avaruuslennolla.

Hetken juteltuamme kysyn Elleniltä:

– Saanko olla utelias, millaista rohkeutta vaati aikanaan mennä NASAlle töihin? Pelkäsitkö, että epäonnistut jossain asiassa?

Ellen naurahtaa.

– Olin hyvin hämmästynyt, että minut valittiin, mutta se helpotti, kun ihan ensimmäisenä kerrottiin, että voin epäonnistua vain kahdessa asiassa.

– Vain kahdessa? ihmettelin.

– Kyllä. Ensimmäinen asia, missä NASAlla voi epäonnistua, on se, että ei noudata sääntöjä.

– Entä toinen?

– Toinen virhe on se, että noudattaa sääntöjä.

Hän kertoo tämän myös saman illan johtamisseminaarissa, johon paikalle on pyydetty erityisesti nuoria naisia. Lisäksi hän toteaa, että pitää sanoa suoraan, silloin kun ei halua noudattaa sääntöjä ja miksi ei halua niitä noudattaa. Näin se menee tunnerohkeutta, vastarinnan kohtaamista ja suoruutta vaativissa keskustelutilanteissa: epäonnistumisia tulee, ja niistä selvittää yleensä sekä kyseenalaistamalla että kohtaamalla asiat suoraan, jopa avaruudessa.

Ellen oli toinen tapaamani astronautti. Tuolloin en vielä arvannut, että astronauttikohtauksia kertyy yhteensä seitsemän ja että samana iltana törmään vielä yhteen maailman ensimmäisistä avaruusturisteista. En myöskään aavistanut, miten paljon noista tapaamisista syntyy näkökulmia tunnerohkeuteen ja suoraan puhumiseen.

Suoraan puhumisessa ja vastarinnan kohtaamisessa pätee sama periaate kuin NASAn työtehtävissä: älä asetu ”*kukoksi tunkiolle*” vaan opettele rohkean vuorovaikutuksen säännöt, mutta älä myöskään ”*varjoksi kalpealle*” eli kuitenkin uskalla kyseenalaistaa ne. Pohdin tässä kirjassa, mitkä ovat nopeimpia, helpompia ja tehokkaimpia keinoja suoraan puhumisen taitoon ja samalla vastarintaan vaikuttamiseen eli juuri niitä sääntöjä. Vaikka tehokkain tapa ei aina ole helpoin, uskon, että nopeitakin vaikutustapoja ja työkaluja löytyy. Toisaalta esimerkiksi vastarintatilanne voi olla pitkä prosessi, johon liittyy useita osapuolia ja näkökulmia. Pitää osata kyseenalaistaa, rikkoa sääntöjä ja oivaltaa, että kyse ei ole vain keinoista vaan myös siitä, mitä omassa olemisessa kannattaa huomioida ja mistä näkökulmasta tunteita kannattaa katsoa – näissä kehittyminen on elämänmittainen tehtävä.

Olen itse tuhlanut energiaa hetkiin, joissa pieni muutos omassa toiminnassa olisi voinut viedä keskustelun uusille urille. Olen nähnyt turhan monta neuvottelua ja kohtaamista, joissa on käytetty tarpeettoman paljon ylimääräistä aikaa, tunteita ja rahaa. Miten arvokasta oli-

sikaan, jos pääset eroon tai eteenpäin suurimmasta osasta tilanteista, jotka ovat energia- tai aikasyöppöjä? Tilalle saat suoruutta, joka vie eteenpäin ja helpottaa ratkaisuvaihtoehtojen näkemistä, auttaa kiihdytyskaistalla eteenpäin.

## **Voiko yksi sana muuttaa kaiken?**

Tässä kirjassa puhun sekä vaativista epämiellyttävistä keskusteluista, joihin liittyy erimielisyyttä ja vastarintaa, mutta myös tavallisista vuorovaikutustilanteista, muun muassa tiimityötilanteista, jotka vaativat oikeanlaista suoruutta. Niin luodaan lisää onnistumista edistäviä tunteita. Kyse on samalla siitä, miten tulevaisuutta voi rakentaa suoruudella niin, että repiviä vastakkainasetteluja syntyy entistä harvemmin.

Samassa tilaisuudessa, jossa kohtasin Ellen Ochoan, tapasin myös toisen astronautin, insinööri Sandra Magnusin. Hän kertoi, että naisastronautit järjestävät yhteisiä kokoontumisia. Yhdellä heistä on ollut usein tapana ottaa pieni poikansa mukaan näihin tapaamisiin. Erään tapaamiskerran jälkeen poika kysyi äidiltään aivan tosissaan, voisiko olla mitenkään mahdollista, että joku mieskin pääsisi joskus astronautiksi. Hän oli aina nähnyt naispuolisia astronautteja, joten siitä oli tullut hänelle normi.

Näkökykymme on monissa asioissa kuten tuolla pojalla, joka oletti havaintoihinsa pohjaten, että miehet eivät pääse astronautiksi. Mikä sinulle on normaalia, ja mistä ajatuksesi suoruudesta, tunteiden kohtaamisesta ja erimielisyydestä ovat tulleet? Aivomme normalisoivat kaiken, mikä toistuu, mitä näemme ja mihin totumme. Kun pohdimme tunnerohkeutta ja palaamme teemaan säännöllisesti, se pysyy helpommin mielessä ja todennäköisyys tunnerohkealle toiminnalle kasvaa. Usein koetusta tulee normi ja parhaimmillaan pikkuhiljaa myös turvallista. Mitä enemmän puhumme erilaisista keinoista rakentaa tilanteita rohkeasti, sitä normaalimmaksi muuttuu ajatus siitä, että meillä on vaihtoehtoja myös vaativissa tilanteissa.

## Etsi vaihtoehtoja

Tärkeä tapa laajentaa näkökykyä onkin etsiä vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen merkitys huomattiin Harvardin tutkimuksessa<sup>3</sup>, jossa pohdittiin sitä, kuinka paljon yksi sana voi muuttaa tilannetta. Tutkimuksessa kysymys *Should I?* ”Pitäisikö minun?” vaihdettiin muotoon *Could I?* ”Voisinko?” Tulosten mukaan, onpa kyse työprojektista tai konfliktista sukulaisen kanssa, tämän yhden sanan muuttamalla löydät useampia ja parempia vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen tietoisella etsimisellä on siis merkitystä. Tuo astronauttiäidin pieni poika alkoi kysyä rohkeasti ”voisiko”. Usein jos en itse meinaa löytää tietä eteenpäin, hoen itselleni: etsi vaihtoehtoja, etsi vaihtoehtoja. Jos en näe niitä, koen olevani jumissa. Siksi toivon, että tämä kirja antaa omaan pohdintaasi paitsi näkymiä tutkituihin faktoihin myös inspiraatiota ja etenkin toivoa juuri vaihtoehtojen löytämiseen työarjessa. Yleensä jos jumittaa, todennäköisesti ei ole löytänyt vaihtoehtoja riittävään suoruuteen tai on kohdannut vastarinnan tilanteeseen sopimattomalla tavalla.

Tunnerohkeudessa kyse ei ole pelkästään tuloksista tai siitä, että helpottaa, kun tietää, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat, tai että on mukavampaa, kun keksii, miten sanoa asiat. Kyse on meidän jokaisen hyvinvoinnista, organisaatioiden menestymisestä, rauhan rakentamisesta, toivosta, jopa eloonjäämisestä. Tätä kirjaa kirjoittaessa maapallomme vastakkainasettelut uhkaavat pahimmillaan eivät vain organisaatioita tai meitä yksilöitä vaan koko planeettaamme – jopa avaruuden tulevaisuutta. Maapallomme ulkopuolelle syntyy paljon työskentely- ja elämismahdollisuuksia, joita sivuan myöhemmin, mutta niiden realisointiin menee aikaa. Kyse on puhtaasti myös inhimillisyydestä – millaisen ihmisyyden perinnön jätämme jälkipolville? Kyse on siitä, mistä Harvardin 80 vuotta kestänyt tutkimus kertoo: Ne ainekset, jotka tekevät elämästä vaikeaa, tekevät siitä myös rikasta, onpa kyse työstä tai muusta elämästä. Niihin kuuluvat tunteet, yhteys toisiin ihmisiin ja tavat selvitä hankalista tilanteista.<sup>4</sup>

Lähdin tähän kirjoitusprosessiin oppiakseni itsekkin puhumaan suoremmin. Joskus olen pelännyt, että toinen kokee tilanteen pai-



nostamisena – varsinkin, jos olen joskus asettunut kukoksi tunkiolle, kuten alun biisissä todetaan. Toisaalta taas joskus on hävettänyt, kun olen kuvitellut, mitä toinen ajattelee minusta. Olen saattanut pelätä, että toinen etäännyy, jos olen suora. Tai tilanne vain tuntuu epämiellyttävältä. Kuitenkin juuri nuo hetket, jolloin en ole uskaltanut tai viitsinyt puhua suoraan vaan olen alistunut varjoksi kalpealle, ovat hetkiä, jolloin olen tehnyt elämäni pahimmat virheet.

*Laitapuoli*-biisin säkeet luvun alussa kertovat potentiaalista, osamisesta ja mahdollisuudesta, joka ei ole tullut nähdyksi – vielä toteutumattomasta unelmasta. Olemmepa kuinka hyvin pärjääviä tahansa, jokin asia saattaa jäädä laitapuolen asemaan. Toimiva organisaatio, toimiva parisuhde tai toimiva vuorovaikutussuhde kannustaa löytämään oman laitapuolen ja rohkaisee tuomaan sen valoon. Liian usein tunteiden kohtaaminen ja suoraan puhuminen jäävät laitapuolen asemaan organisaatioissa, vaikka juuri niiden avulla voitaisiin rakentaa yhteyttä ja rauhaa. Jotta voisi päästä korkealle kurkotukseen laitapuoleensa, on mentävä ensin syvälle.

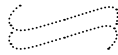
Osa meistä muistaa lapsuudesta kaleidoskoopin, jota kääntelemällä voi nähdä erilaisia kuvioita. Tämä kirja on kuin kaleidoskooppi, jota voit käännellä eri suuntiin, ja näet erilaisia puolia, värejä ja kuvioita – niitä vaihtoehtoja. Kirja auttaa löytämään oman laitapuolen ja toivottavasti myös oman kiihdytyskaistan. Tällöin voimme katsoa kaikkia silmien tasolla, ei ylhäältä alas kukkona tunkiolla, ei alhaalta ylös varjona.

Muista silti Ellen Ochoan sanat myös tätä kirjaa lukiessasi: opettele säännöt mutta älä usko kaikkea, vaan riko sääntöjä. Puhu suoraan. Etsi vaihtoehtoja. Kyseenalaista, mitä kirjoitan, tutustu, kritisoi, kokeile ja

---


**Ne ainekset,  
jotka tekevät  
elämästä vaikeaa,  
tekevät siitä myös  
rikasta, onpa  
kyse työstä tai  
muusta elämästä.**

kehitä itse eteenpäin. Sinä itse päätät, mitä haluat soveltaa. Mikään ajatus ei sovi kaikkiin tilanteisiin. Hyödynnä tämä kirja oman tunnerohkeutesi kehittämiseen tai vain viihdy tarinoiden, biisien tai valokuvien seurassa. Matka alkakoon. Ja kiihdytyskaistan on pakko alkaa biisoneista ja hiekkamyrskystä.



---

Kun vaihdat kysymyksen  
”pitäisikö minun”  
muotoon ”voisinko”, näet  
enemmän vaihtoehtoja.



"Mua hiekkainen puhuri siivitti  
Kohti jotakin suurta  
Oli maailma edessä alttarina  
Minä pienenä erämaassa  
Osana tuulta

Joo mä matkustan  
Halki maailman  
Joo mä matkustan  
Ja tulen kotiin"<sup>5</sup>

## HIEKKAMYRSKYOSAAMINEN - TUNNEROHKEUDEN YDIN

**J**ohtamisluentoni on päättynyt. Yleisön seasta mies kävelee luokseni, ja arvaan, että se tapahtuu taas.

– Jäin tosissani miettimään tuota biisonijuttua paitsi johtamisen myös muun arjen kannalta, mies sanoo.

– Mielenkiintoista, millaista tilannetta pohdit?

Mies kertoo haasteestaan viestiä teinin kanssa ja päätöksestään kokeilla samana iltana erilaista tapaa kohdata tuo hiekkamyrsky.

Olen saanut viime vuosina keskusteluälykkyyttä koskevissa puheisani ja valmennuksissani eniten palautetta biisonitarinasta<sup>6</sup>. Tarina käveli vastaan sattumalta – joskus joku yksittäinen näennäisesti kevyt hetki voi tuoda pysyvän oivalluksen. Minulle tapahtui seuraavaa:

Ranskassa kurssikollegani, Business Finlandin viestintäjohtaja Tomi Korhonen kysyi minulta, tiedätkö, miksi biisonit eivät hiekkamyrskyn kohdatessaan juokse sitä pakoon, vaan kääntyvät suoraan sitä kohti. Biisonien reaktio kuulostaa epämiellyttävältä: hiekkaa menee silmiin, korviin, hengitys meinaa salpautua ja niin edelleen. En tiennyt syytä enkä ollut pohtinut asiaa. Selitys on kuitenkin melko looginen. Biisonit menevät hiekkasta puhuria päin, koska ymmärtävät vaistonvaraisesti, että jos menet kohti, se on nopeammin ohi kuin jos yrität karkuun. Myrsky on valtava luonnonvoima, joka saavuttaa sinut joka tapauksessa ennemmin tai myöhemmin, ja joudut vain kärsimään pidempään yrittäessäsi paeta väistämätöntä. Sen voi jättää taakseen, kun pääsee siitä läpi. Tunteet ovat meille vaativissa tilanteissa usein kuin hiekkamyrsky, jota saatamme juosta karkuun, vaikka tiedämme, että luonnonvoiman lailla ne saavuttavat meidät kuitenkin. Kannattaa-kin toimia niin kuin biisonit ja muistaa, että hiekkamyrskyyn, tuntei-

siin, joutuu joka tapauksessa ennemmin tai myöhemmin. Vaativissa tilanteissa aina joku haastaa sinut, ja juuri niissä hetkissä tunnerohkeus – kyky kohdata epämurkavatkin tunteet – nousee arvaamattomaan arvoon. Jostain asiasta puhuminen voi herättää paljon epämiellyttäviä tunteita, ja juuri ne omat tai toisen hankalat tunteet, joita emme haluaisi kohdata, sitovat meitä. Liian usein ne estävät meitä etenemästä. Ja juuri niistä tunteista löytyy tie eteenpäin ja kotiin, omaan itseemme.<sup>7</sup> Ja juuri sinne meidän on syytä matkustaa.

## **Kirja syntyi asiakkaiden reaktioista biisoneihin**

Hiekkamyrskytarina on palannut käsittämättömän moni ihminen. Useampi on kertonut, että on laittanut biisonin tai hiekkamyrskyn kännykän näyttökuvaksi tai seinälle muistuttamaan rohkeudesta ja tunteiden kohtaamisesta. Pohdin pitkään, miksi juuri tämä teema kiinnostaa niin laajasti. Eikä vain minun tarinani. Esimerkiksi Harvardin yliopiston suosituimmat kurssit käsittelevät hankalien asioiden ja vastarinnan kohtaamista. Ehkä se johtuu siitä, että me ihmiset vaikutamme toisiimme aina, ensimmäisestä rääkäisystä lähtien, mutta meitä ei selvästi vielä kukaan riittävästi valmisteta tällä elämän matkalla kaikkien tunteiden kohtaamiseen: suoruteen, vastarinnan kohtaamiseen ja yhteyden rakentamiseen. Kuitenkin tunnerohkeudella pääsee pitkälle sekä yksityiselämässä samoin kuin organisaatiossa, jonka arvo syntyy vaativien keskustelujen kautta.

Päätin ensin, että minun pitää jatkaa hiekkamyrskyn kohtaamisen problematiikkaa, mennä syvemmälle ja lähteä joko biisonifarmille tai tapaamaan hiekkamyrskyasiantuntijoita. Päädyin siihen, että kyse on nyt enemmän hiekkamyrskystä. Eli pitää löytää hiekkamyrskyasiantuntija. Tekoäly, tarkemmin sanoen ChatGPT, auttaa ensin hiekkamyrskyn määrittelyssä: ”Hiekkamyrsky on sääilmiö, jolle on tyypillistä kova tuuli, joka kantaa mukanaan suuria hiekkamääriä ja pölyhiukkasia. Se muodostaa tiheän sumun, joka vähentää näkyvyyttä ja aiheuttaa haittoja yksilöiden terveydelle ja ympäristölle.” Samoin vahvat

tunteet muodostavat ikään kuin sakean hiekkamaisen muodostelman, jonka läpi on joskus vaikea nähdä. Vastarakastunut ohittaa rakkautensa kohteen huonot puolet ja saattaa pahimmillaan uskoa manipuloijaa, ja työpaikalla sumua voi aiheuttaa se, ettei puhu suoraan tai antaa vastarintatilanteen nostattaa tunteita, jotka haittaavat näkyyttä. Mutta toisin kuin pölyhiukkaset, tunteet aiheuttavat haittaa vain, jos kuvittelee, ettei niitä ole.

Voimakkaimmat, nopeimmin kehittyvät ja vaarallisimmat hiekkamyrskyt syntyvät kaikkein syvimmistä viileän ja tiheän ilman virtauksista.<sup>8</sup> Toistuvat epämiellyttävät tunteet kovertavat sielumme koloja samoin kuin toistuvat hiekkamyrskyt muodostavat kallioihin painanteita. Arjen vastakkainasettelut, kuten erilaiset mielipiteet ja arvot, nostavat helposti tunteiden hiekkamyrskyn, joista pahimmillaan jää vahva kolo mieleen.

Onneksi näitä kolojakin, muistikuvia ja tunteita, voi korjailla. Joskus kaipaa tuulta, joka ravistelee biisoniturkin hiekasta puhtaaksi. Se ikään kuin ravistaa tilanteet mielestä niiden jälkeen. Mutta mitä jos lauma ei meinaa päästä hiekkamyrskystä läpi, mitä biisonit sitten tekevät? Erään luennon jälkeen yksi osallistuja kertoi tehneensä faktantarkistusta ja todenneensa, että tarina todella pitää paikkansa. Hän oli löytänyt mielenkiintoisen lisätiedon: jos hiekka myrskyä niin valtavalla voimalla, etteivät eläimet meinaa päästä läpi, ne kerääntyvät toistensa luo ja hakevat tukea ja lämpöä toisiltaan. Sitähän me ihmisetkin tarvitsemme: tiimin, yhteisön tai ihmisen, joka tukee ja auttaa löytämään keinoja päästä eteenpäin. Hiekkamyrskyosaamisen keskiössä on vaihtoehtojen etsiminen ja tuen löytäminen vaativiin tilanteisiin. Biisonit ovat myös varustautuneet kohtaamaan myrskyn, ja menevät samalla tavalla kohti Coloradon lumimyrskyjä. Meillä ei ole biisonin paksua karvaa mutta löydämme suojaa tunnerohkeudesta.

---

## **Epämiellyttävän tunteen kohtaaminen on tärkeimpiä taitojamme.**

Tunteet voivat muuttua nopeasti. Samoin kuin ennakointisysteemit auttavat reagoimaan myrskyihin ajoissa, tämäkin kirja pyrkii olemaan ennakointisysteemi, joka etsii keinoja päästä hiekkamyrskyn läpi tunteerohkeuden avulla erityisesti silloin, kun oma näkymä on hukassa tai sumuinen. Lähdetään rohkeasti kohti. Kun läpi pääsee, voi kohdata jotain suurta!

---

**Rohkeus on kaksipäinen  
kotka: se on toisaalta lähes-  
tymistä pelosta huolimatta  
ja toisaalta vapaaehtoista  
toimintaa riskeistä huolimatta.**



## TUNNEROHKEUDEN KALEIDOSKOOPPI – MITEN VAATIVIA TILANTEITA VOI RATKAISTA?

Olen hyvin pettynyt sinuun, ääni sanoo.  
Se jatkaa:  
– Olisit voinut kuolla.

– Yritin vain olla rohkea niin kuin sinä, toinen vastaa.

Nämä lausahdukset kuulin aikanaan monta kertaa, uudelleen ja uudelleen. Repliiikit ovat pätkiä *Leijonakuningas*-elokuvasta. Leijonakuningas on vihainen pojalleen Simballe, koska tämä on aiheuttanut seikkailullaan vaaratilanteen. Vaaraan joutui myös Simban ystävä Nala. Simba selittää isälleen, että oli mennyt vaaralliseen paikkaan, koska halusi olla isänsä tavoin rohkea. Leijonakuningas kertoo Simballe kolme tärkeää asiaa rohkeudesta: 1) kuningas on rohkea vain silloin kun sille on tarvetta, 2) rohkeus ei tarkoita hankaluuksien tai vaaran etsimistä, ja 3) Leijonakuningastakin pelottaa joskus.

Pelko ja toisaalta tarve olla rohkea tulevat vastaamme erityisesti silloin, kun kohtaamme vastarintaa toisten suunnalta, mutta myös arkisissa elämän tilanteissa parisuhteesta työhön. Silloin tarvitsemme leijonasydäntä. Mutta mitä jos toisen ihmisen kohtaaminen riittävän suoraan tuntuu omalta laitapuolelta? Miten olla rohkea, ja mitä rohkeus oikeastaan on? Entä mitä on tunnerohkeus?

Rohkeus on kuvattu kaksipäisenä kotkana: se on toisaalta lähestymistä pelosta huolimatta ja toisaalta vapaaehtoista toimintaa riskeistä huolimatta.<sup>9</sup> Rohkeus kykynä kehittyy ajan myötä ja pitää sisällään pyrkimyksen hyväksyä realiteetit, tarkkanäköisyyteen perustuvan ongelmanratkaisun ja senhetkisten omien taistojen ohi työntymisen.<sup>10</sup> Rohkeutta saattaa olla joskus liikaa, kuten Leijonakuninkaan Sim-