

Jakso 6. Karisma työkaluna: Valta, lämpö ja läsnäolo sosiaalisessa vaikuttamisessa

Vieras: Kristiina Lahdenranta

Juontaja: Jussi Rissanen

Usein ne ihmiset, jotka me kuvittelemme luontaisesti karismaattisiksi, ovat yhden teorian mukaan olleet sellaisia lapsia, jotka ovat hirveän hyvin jo pienestä pitäen osanneet tunnistaa omaa ympäristöään.

Tämä jakso on toteutettu yhteistyössä LUT-korkeakoulun kanssa. Me haluamme rakentaa siltaa akateemisen ja bisnesmaailman välille.

No niin, tervehdys kuuntelijat, missä ikinä olettekin. Ilo päästä korviinne ja ajattelun jatkeeksi ja työväliseksi. Kiitos suunnattomasti aikaisempien viiden jakson palautteesta.

On ollut ilo kuulla, että osa jaksoista on mennyt jo suomalaisissa kouluissa eri tasoilla opiskelijoiden kuunteluun ja myös oppimisen työväliseksi sinne myynnin ja markkinoinnin rajapintaan, kun opiskellaan tärkeitä aiheita, jotta Suomen talous saadaan kasvuun myös uudella myyntivoimalla.

Sinä kuuntelet nyt Myyntiradio Academicia. Minä olen host Jussi Rissanen, olen työelämäprofessori LUT-yliopiston kauppakorkeakoulussa, ja minulla on ilo ja kunnia sukeltaa sinun kanssasi tänään suosittelun ja vaikuttamisen maailmaan.

Tässä työelämäprofessorin roolissa yliopistossa on se etu, että tapaan erilaisia akateemisia osaajia ja heidän kanssaan voin keskustella siitä, mitä eri tulokulmia tutkitusti voisi tuoda tänne myynnin maailmaan. Ja nyt minulla on edessäni lady, joka on Stanfordin yliopistossa muun muassa vetänyt Charisma-workshopeja. Tällä hetkellä hän toimii tutkijaopettajana meidän kauppakorkeakoulussamme. Hän on Kristiina Lahdenranta. Tervetuloa sydämellisesti.

Kiitos. Miltä tuntuu olla? Oletthan myös podcast-tekijä, eikö vain? Ainakin jonkin verran.

Olen tehnyt... Olen tehnyt entisessä paikassani executive education -puolella muutaman podcastin. Nyt sinä pääsetkin roastaamaan minua positiivisesti. Kyllä. Eikö olekin ihan erilainen fiilis? On ihan erilainen fiilis, kyllä. Olen myös ollut vieraana podcasteissa. Sitten menee ihan eri moodiin, kun on itse vieraana, että mitä pitäisi tehdä ja miten.

Meillä on nyt oiva tilaisuus päästä keskustelemaan kanssasi sinulle tärkeistä asioista. Itse asiassa nyt ei mennä vaalituloksiin, mutta vaikuttamista ja suosittelua on tapahtunut Yhdysvalloissakin viime viikkoina ja kuukausina paljon. En tiedä, sivuammeko niitä niin paljon,

mutta lähdemme nyt kuitenkin liikkeelle, koska olen ymmärtänyt, että me emme nyt aluksi tarvitse hirveästi tuota alustusta, vaan meillä on huippuvieraita.

Samoja kysymyksiä kuin kollegoiltasi olen kysynyt: mikä sinun matkasi on ollut tähän saakka? Eli periaatteessa se sankaritarina tai ne kohokohdat, miten olet päätenyt siihen, missä nyt olet. Voisitko avata sitä?

Joo, ajattelin, että minulla tuli iso ajatuksen muutos jo lukiossa. Tykkäsin ihan hirveästi psykologiasta. Tein kaikki psykologian kurssit ja kirjoitin pelkästään psykologiaa. Se oli vaikeaa, mutta se oli minun mielestäni niin innostavaa.

Sitten opiskelin lukion jälkeen jonkin aikaa psykologiaa ja totesin, että tämä on ihan sairaan mielenkiintoista, varsinkin sosiaalipsykologia. Minä olin juuri se, joka bileissä halusi testata kaikilla ihmisillä kaikki ne eri persoonallisuustestit. Se oli minusta kovin kiinnostavaa, mitä ihmiset vastaavat ja miten näitä asioita mitataan, mutta kuitenkin psykologin kliininen työ ei ollut minua varten.

En ymmärtänyt tätä tutkijan uraa vielä silloin ollenkaan, jolloin sitten vanhempieni kannustamana hain kauppa- korkeakouluun. Onnekseni pääsin Lappeenrantaan, ja siellä tuli uusi innostus, varsinkin graduvaiheessa. Se oli ihan mahtava projekti, kun sai syventyä johonkin asiaan. Hauskaa oli se, että kaikki muut kaverini jotenkin tuskailivat gradun kanssa. Se oli heille ahdistavaa, mutta minulle se oli tuskasta mutta järjettömän kiinnostavaa.

Se lopulta sai minut innostumaan hakemaan väitöskirjapaikkaa. Aloin tehdä väitöskirjaa, ja minua nimenomaan kiinnosti, miten muut ihmiset meidän ympärillämme vaikuttavat meidän toimintaamme. Väitöskirjani markkinoinnissa käsitteli ostokäyttäytymistä.

Se oli ihan valtavan kiehtova maailma. Siellä mietittiin, miten erilaiset ihmiset eri vaiheissa päätöksentekoa kuuntelevat, minkälaista tietoa hakevat, ja yritin saada selvää siitä, mitä mieltä sinä olet. Oletko minun kanssani samaa mieltä siitä, että minun kannattaa valita tämä asia, vai annatko minulle vain tietoa? Ihmiset hakevat sosiaalisesta ympäristöstä erilaista tietoa päätöksenteon tueksi.

Siitä lähti kipinä, mutta tiedätkö, psykologia jäi kuitenkin vähän kaivelemaan. Se jäi sitten kiinnostuksen kohteeksi, ja Stanfordinissa on sellainen järjestö kuin SCAN Core, jonka kautta siellä on ollut paljon tutkijavierailijoita Suomesta eri yliopistoista, ja siellä on post doc -paikkoja kahden vuoden pätkissä. Minä olin yksi niistä onnekkaita, joka sai tällaisen post doc -paikan. Olin sitten osittain siellä SCAN Coressa ja osittain Stanfordin kauppa- korkeakoulussa, jossa on hyvin paljon sosiaalisen vaikutuksen tutkijoita, ja heillä on psykologitausta tosi monella.

Sieltä sain todella mahtavaa oppia. Pääsin käymään psykologian laitoksella kursseja enemmän. Sain oikeasti oppia niitä asioita, jotka olivat arkoja minulle: miten ihmiset havainnoivat ympäristöä, miten ihmiset imevät tietoa, miten he koodaavat sen tiedon muistiinsa, miten he palauttavat sen. Ne olivat asioita, joita lähdimme sieltä oppimaan, ja menetelmällisesti

psykologiassa on tietäntyyppisiä menetelmiä, kun halutaan päästä kiinni aiheisiin, joita ihmiset eivät itse tunnista.

Tosi paljon sosiaalista vaikuttamista tapahtuu tiedostamattomalla tasolla. Psykologiassa on sellaisia menetelmiä, jotka sopivat tällaisen tiedon hakemiseen, koska ihmiset eivät aina itse osaa kuvata, mikä nyt vaikutti siihen, että toimin näin. He voivat sanoa joitakin asioita, mutta eivät kaikkea.

Se oli siellä sellainen iso anti, ja se muutti hirveästi minun ajatustani tutkimuksesta ja siitä, millainen tutkija olen. Samaan aikaan siirryin organisaatiopuolelle ja sen jälkeen aloitin oman tutkimusprojektin salailun psykologiasta. Se on sama teema - aluksi se kuulostaa vähän hopsulta hypyltä, varsinkin yrityspuolella, mutta salailuhan on sosiaalisen kontrollin väline. Kun päätät salata - nyt puhutaan yrityksen sisäisestä salailusta - niin ei puhuta siitä, että paljastetaan jotain meidän lähdekoodiamme, vaan organisaatioissa pyörii tietoa, jota päätetään joko välillä tai koko ajan salata. Se on tietyllä tavalla vallankäytön väline.

Juuri näin, ja se on sosiaalista vaikuttamista. Me havaitsimme silloin siellä Stanfordissa, kun pohdimme sitä, ettei tämä psykologia ole turhaa. Tiedämme hyvin paljon salailusta elämässä, mutta emme organisaatioissa. Siitä ovat sitten lähteneet nämä tämän hetken tutkimukset, joissa olemme pyrkineet selvittämään, mikä on salailun psykologinen vaikutus. No, se on aika negatiivista.

Ja vaikka ajattelisit, että eihän tässä nyt ole mitään, niin sitten siellä saattaa vaikuttaa prosesseihin luottamus, joka on tärkeä juttu, koska jos luottamuksen menettää, sitä on vaikea rakentaa uudelleen. Siitä ovat nyt tulleet meidän tämän hetken projektimme, joita olemme juuri aloittelemassa. Milloin salailu on oikeudenmukaista, milloin ihmiset kokevat, että okei, tämä on ihan jees, että salaavat? Me yritämme ymmärtää sitä. Ja toinen kysymys on, kuinka voit luottaa ihmisiin, jotka salaavat asioita sinulta?

Nämä ovat tutkimuksia, jotka ovat tällä hetkellä pöydällä tähän aiheeseen liittyen. Mutta ne olivat ehkä sellaisia isompia juttuja. Sitten samaan aikaan, kun olin Stanfordissa, minua alkoi kiinnostaa karisma. Joo. Minä en ole tutkinut karismaa, mutta silloin me päätimme kollegani kanssa alkaa tutkia sitä, että vitsi mikä kiinnostava aihe. Me aloimme selvittää, mitä se tarkoittaa, ja havaitsimme, että siitä on aika ristiriitaisia näkemyksiä.

Sit se oli hauska tavallaan työstää, ja menimme opettamaan sitä. Olin tehnyt siellä opettajan pedagogiset opinnot. Niin sen yhteydessä loimme tällaisen workshopin, jota vedimme pedagogisten opintojen alla. Siellä opettajatutkinnon myötä piti opettaa erilaisille ryhmille erilaisia juttuja. Me halusimme kehittää tämän karisma-workshopin, joten se on sitä kautta tullut alun perin.

Oliko siinä karisma-workshopissa tavoitteena johtamisen tai ylipäätään oman karisman löytäminen? Mikä sen workshopin tavoite oli?

Ymmärtää, mitä se on. Ymmärtää. Ja siinä kohtaa mietimme, kyllä. Mietimme, miten se on relevanttia opettamisessa, koska se liittyy pedagogiikkaan, ja sitten se liitettiin myös johtamiseen. Ja kuten vahva asiantuntijuus myyntiin. Minä löydän siis, kun se on kaikissa vuorovaikutusrajapinnoissa, missä se ilmenee.

Tulee moninkertaista kylmää värettä, kun minä vaivuin tällaiseen horrostilaan kuunnellessani, kun sinä niin sujuvasti kerroit matkastasi. Ihan huikeita elementtejä. Vielä on pakko palata siihen ihan ensimmäiseen väitöskirjaasi suosittelukäyttämiseen liittyen. Mitä sieltä nousi silloin löydöksenä, jos kiteyttäisit lyhyesti?

No se oli vain yhdessä kontekstissa tehty tutkimus. Se oli valtavan hieno aineisto siinä mielessä, että me nimenomaan otimme monista suomalaisista yliopistoista, kun tulee ulkomaalaisia opiskelijoita, ja saimme heihin yhteyden ennen hakua. Sen jälkeen, kun he olivat hakeneet, ja sitten otimme seuraavan vaiheen, kun he olivat saaneet tietää, pääsivätkö yliopistoon, ja lopulta, kun he olivat tehneet päätöksen, muuttavatko he Suomeen tekemään maisterintutkintoa.

Se oli hirveän kiinnostava otos, ja tulokset liittyvät hyvin paljon siihen. Me löysimme kaikenlaista näistä tutkimuksista. Nimenomaan alkuvaiheessa ehkä haetaan enemmän tietoa siitä, millaisia nämä yliopistot ovat, ja todella paljon normatiivista vaikutusta. Normatiivinen sosiaalinen vaikutus tarkoittaa sitä, että tavallaan yritetään saada selville, tuetko sinä tätä minun päätöstäni.

Minä haluaisin mennä vaikka opiskelemaan tai haluaisin ostaa tuon auton tai mitä vaan, mutta oletko sinä minun kanssani samaa mieltä? Onko tämä sinunkin mielestäsi hyvä idea? En niinkään hae sinulta tietoa siihen, vaan haen vahvistusta sille, oletko samaa mieltä. Se oli erityisen merkityksellistä lähellä päätöksentekoa varsinkin omalta perheeltä.

Ehkä ne johtopäätökset siitä olivat, että päätöksentekoprosessin aikana on muutoksia siinä, miten sosiaalista tietoa prosessoidaan ja mikä on relevanttia. Sitten taas jokainen päätöksentekokonteksti on vähän erilainen.

Tuossa on paljon sellaista, mitä tapahtuu myynnissä. Kyllä, aivan. Koska tiedämme, että ostaminen on muuttunut. Me teemme sohvaltamme jopa B2B-yrityksen johtajina leppoisia hakuja siitä, mistä palvelu voitaisiin saada. Siihen haetaan tietoa kaveriverkostoista.

Siinä on sekä informaationaalista että normatiivista vaikutusta. Kerrotaan vielä uudestaan: yksi tapa jakaa sosiaalista vaikutusta on informaationaalisen ja normatiivisen vaikutuksen kautta. Kysymys on siitä, haetko tietoa, tarvitsetko sitä tietoa. Niillä on vähän erilaiset motiivit taustalla. Usein ihmiset hakevat enemmän informatiivista tietoa, koska heille on tärkeää tehdä oikeita päätöksiä.

Kun taas ihmiset, jotka hakevat normatiivista tietoa - tukea sille, että olet heidän kanssaan samaa mieltä - heille on usein tärkeää ryhmään kuulumisen ja tällainen. Niillä on erilaiset

motiivit taustalla. Kaikki ihmiset käyttävät molempia sosiaalisia tietoja, mutta tavallaan asioissa eri kohdissa haetaan erilaista tietoa.

Minusta tuntuu, että minun teinini haluavat normatiivisesti olla juuri eri mieltä kuin isänsä. Niin varmaan, se varmaan kuuluu asiaan. Perinteinen kysymys, eikä väistele sinunkaan kohdallasi: tämä Myyntiradio-konsepti on ollut tässä minulla podcasteissa jo monta vuotta, ja nyt olemme akateemisella tasolla. Olen huomannut akateemisestikin, että sieltä löytyy erilaisia myyntiuria ja -taustoja. Mikä on sinun ensimmäinen myynnillinen kokemuksesi, jonka voisit ehkä paketoita, että olet itse tajunnut, että okei, nyt minä teen myyntiä, ja tämänkin jälkikäteen todennut, että olinkin myyjänä siinä?

Opiskeluaikana minulla oli kesätöissä UPM:n myyntikonttorissa, periaatteessa C's-myyntikonttorissa. Ensimmäisenä vuonna olin Romanian markkinoilla, aivan uskomattoman kiinnostavaa. C's oli sellainen yksikkö, joka toimii markkinoilla tavallaan tehtaan välissä niillä markkinoilla, jotka ovat jo tarpeeksi isot, että niillä olisi ikään kuin oma myyntikonttori.

Ensimmäinen kesä oli Romanian markkinoilla, toinen kesä oli meidän tiimissämme middle east -tiimissä. Opin sitä kautta kansainvälisestä kaupasta aika paljon. Sinänsä en hoitanut myyntiä, mutta näin, miten tällainen iso myyntiorganisaatio toimii, kun olet siinä asiakkaan ja tehtaan välissä, ja siellä on myös ne myyjät. Olin siinä välipisteessä.

Mutta LUT:issa itse asiassa opiskeluaikoina perustimme sellaisen kuin abitiimi. Pääsin siihen perustajatiimiin mukaan. Se oli tosi makeaa, sellainen opiskelukaverini lähti sitä vetämään. Se oli ihan mieletöntä, kun tuli rehtorilta pyyntö, että tehkää jotain tällä asialla - miten saamme opiskelijoita tänne? Me sitten koottiin kahdeksan opiskelijaa LUT:ista, jotka lähtivät ihan miettimään markkinointia, opiskelijamarkkinointia, ja nimenomaan kandeihin kohdistuvaa, joka on Suomen sisäistä kandimarkkinointia.

Itse asiassa oli tosi kiinnostavaa, että me teimme ihan sitä, että menimme kouluihin puhumaan, menimme messuille, ja me suunnittelimme kaikki, suunnittelimme sisällöt. Siitä tuli tosi hyvä juttu ja mikä mahtavinta, abitiimi toimii vieläkin tänä päivänä. Se on voimakkaasti läsnä LUT:issa. Se on jäänyt sellaiseksi yhdeksi työkaluksi sinne. Se oli valtavan hieno kokemus ihan työelämästä.

Eli minulla on huippumyyjä tässä vieraana, vaikka hän ei vielä tiedä sitä, mutta nyt tiedät. Nyt me sukellamme sinne vaikuttamisen maailmaan. Me olemme tehneet alkulämmön, ja ehkä nyt tässä vaiheessa kuuntelijatkin ymmärtävät, että meillä on aivan uniikkia sisältöä tulossa, koska karismasta, kun minä googlasin Suomen podcasteista, niin osumia tuli alle kolme.

Ja nyt meillä on lady, joka on ollut ehkä yhdessä arvostetuimmassa yliopistossa sitä jumppaamassa, niin minä odotan tätä todella paljon. Mutta me teimme sellaisen tulokulman nyt tähän, että käymme sosiaalisen vaikuttamisen kautta ja teemme sellaisen alkuäänen: mitä on sosiaalinen vaikuttaminen, Kristiina, mitä se on?

Sosiaalinen vaikuttaminen on käytännössä muutosta asenteissa, tunteissa ja käyttäytymisessä, jonka aiheuttaa joku toinen ihminen tai ryhmä ihmisiä. Se voi myös olla mielikuvituksellinen ihminen, eli minähän voin itse olettaa, että sinä nyt ajattelet jotain. Se vaikuttaa suoraan minun käyttäytymiseeni ja minä vain oletan sen. Eli senhän ei tarvitse olla todellista.

Niin se on tullut sisäistä puhetta. Se voi olla sisäistä ja sitten ulkoista siinä mielessä, mutta iso osa sosiaalisesta vaikuttamisesta on tiedostamatonta. Ihminen ei välttämättä huomaa, mitkä kaikki asiat vaikuttavat häneen.

Se on sellainen toinen juttu, joka on ollut aika kiinnostavaa, kun siihen on lähtenyt perehtymään - sosiaalinen vaikuttaminen ja mitä kaikkea siellä tapahtuukaan. Ja sen takia minä haluan korostaa, että se on minusta itse asiassa tosi tärkeää, ja kurssillanikin yritän aika paljon käytännön esimerkkien kautta, että ymmärretään, mitä asenne tarkoittaa. On aika helppo vain sanoa, että vaikutetaan asenteisiin, mutta mikä on asenne?

Kun asennetta lähtee yhtäkkiä pilkkomaan, että mitä se oikeasti tarkoittaa, niin siellä on tällaista asiaa kuin valenssi, eli se on positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Se on voimakkuutta - asenne voi olla tosi intensiivinen ja voimakas ja sitä kautta myös usein vahva. Ja näihin asioihin vaikutetaan eri tavalla.

Eli on hirveän tärkeää ymmärtää, että kun puhutaan sosiaalisesta vaikuttamisesta, mitä oikeasti halutaan muuttaa. Sitten on tietenkin käyttäytyminen - pyritään vaikuttamaan käyttäytymiseen, ja se on ihan oleellinen lähtökohta.

Voiko siis käydä niin, että minä vaikutan sosiaalisesti niin, että vaikka tässä nyt juontajana haluaisin sinuun vaikuttaa tietyllä tavalla, mutta en edes ymmärrä, millä tavalla minä lopulta sinuun vaikutan?

Kyllä, juuri näin. Se menee molempiin suuntiin usein.

Ehkä voisimme puhua siitä jo pehmeästi vähän lisääkin, että miksi on niin tärkeää ymmärtää, mitä vaikuttamisessa tapahtuu ja miten se tulisi ymmärtää. Kyllä. Mutta sellainen tärkeä pointti tähän, jonka haluan korostaa, on Philip Zimbardon ajatus. Hän on tämä kuuluisa Stanford Prison Experiment -professori.

Hänellä on tällainen sitaatti: "Human behavior is more influenced by things outside than inside." Ja se pitää hirveän hyvin paikkansa vielä tänäkin päivänä, että yllättävän vähän meillä loppujen lopuksi on kontrollia siitä, mikä kaikkea meihin vaikuttaa. Se vaikutus tulee paljolti ulkopuolelta.

Mutta ehkä myös sellainen perusjuttu vaikuttamisessa on, että yleensä ensimmäinen vaihe on saada huomio itselle. Jos minä haluan vaikuttaa sinuun, niin minun täytyy katsoa, että saan huomiosi, että sinä kuuntelet, mitä minä sanon.

Kyllä. Ja Robert Cialdini, joka on tällainen vaikuttamisen kummisedäksi ajateltu henkilö, puhuu "pre-suasionista" eli siitä, että ennen varsinaista vaikuttavaa viestiä me yritämme jollain tavalla pohjustaa sitä, mikä jo valmistelee ihmistä vastaanottamaan tämän vaikuttavan viestin.

Mutta jos halutaan saada huomiota, niin siihenkin on kaikenlaisia keinoja, joita tiedetään: minkälaisia asioita pitää mielessä, että eihän ihminen kiinnitä välttämättä huomiota asioihin, jotka eivät ole hänelle relevantteja ollenkaan. Jollakin tavalla pitää tuoda sitä relevanssia, että hänellä on motivaatio prosessoida sitä tietoa. Se täytyy, jos haluat vaikuttaa häneen, niin sinun on mietittävä, mitä kautta sitä lähdetään tekemään.

Ja muutenkin on kaikenlaisia hauskoja keinoja. Voidaan tavallaan johonkin sanoa, että nyt on tässä asiassa joku muutos, niin se usein kiinnostaa ihmisiä, tietysti, mikä tässä asiassa on muuttunut. Kaikenlaisia erilaisia asioita tehdään jo ennen kuin se sinun vaikuttava viestisi tulee, että "you set the stage" sille vaikutukselle, sille asennemuutokselle tai käyttäytymisen tai tunteen muutokselle.

Tuossa kun annoit esimerkin, niin varmaan ehkä sellainen helppo esimerkki, mitä vaikuttaminen on: jos minä nyt tässä yhtäkkiä nousisi ylös ja alkaisin laulaa täällä kauhean kovaa. Kyllä. Niin kyllähän sinulle tulisi siitä jotain vaikutuksia. Hyvät siitä tulisi. Sinulle tulisi tunne, joku ajatus, ajatuspolku, se luotaisi käyttäytymistäkin. Kyllä. Mutta minä tein sen. Se oli minulta tietoinen päätös nousta seisomaan ja ruveta laulamaan. Ja minä tiedän, että sillä on sinuun vaikutuksia. Ja se on sosiaalista vaikuttamista.

Eli tavallaan mitä enemmän tiedät asioista, mitä minä teen, mikä vaikutus niillä on sinuun, niin sitä tehokkaampaa se on. Minä huomaan, kun minulla on se kymmentuhannen tunnin teoria. Se on mennyt jo vanhaksi monta kertaa porukan edessä. Upseerin joukko oli edessä, ja sitten konsulttina, yritysjohtajana, nyt sitten tietysti valmentajana ja työelämäprofessorina paljon vaikutan esiintymällä. Meneekö sosiaalisen vaikuttamisen alle jollain tavalla se, että minä tiedän niitä keinovalikoimia, millä minä pystyn non-verbaalisesti vaikuttamaan viestiini?

Kyllä. Ja me tuossa non-verbaalisuudesta puhumme tosi paljon osuuden kohdalla. Se on hirveän iso osa meidän kehonkieltämme, ja siinä vaiheessa mennään vielä tarkemmin siihen, että itse asiassa on aika kuluttavaa, jos rupeat koko ajan monitoroimaan kehonkieltäsi ja yrität olla kauhean karismaattinen. Siihen on omia keinoja, niin me puhumme vähän siitä.

Mennään siihen kohta. Me voidaan tehdä toinen jakso, koska minä yritän saada toisen tuotantokauden. Ei äänestä siis sillä, että kuuntelet ja tykkäät ja jaat tätä kanavaa, niin me päästään sinun kanssasi vielä sitten syvemminkin vetämään ihan huikeaa, mielenkiintoista sisältöä. Tai sitten voi tulla LUT:iin tekemään maisterin tutkintoa, jossa on koko ajan kurssi tästä.

LUT:iin tekemään maisterin tutkintoa - millä nimikkeellä sinun kurssisi on? Se tulee olemaan "Vaikuttaminen, sosiaalinen vaikuttaminen ja neuvottelutaidot". Vau, huikea, se tulee olemaan myyntimaisterin ohjelmassa. Kyllä, Lahdessa. Alkaa 2025 syksyllä. Kyllä. Wow!

Tällä tavalla minä näen sinusta non-verbaalin kielen olevan, sinä olet innostunut, vaikka et paiskokkaan tietokonetta tässä tai muuta, niin sinun silmäsi ovat innostuneet. Miksi vaikuttamisesta ja sen tutkimuksesta kannattaa sinun mielestäsi innostua?

No yksi juttu on ehdottomasti juuri tämä, mistä olemme puhuneet, että jos haluaa olla vaikuttavampi ja haluaa lisää myyntiä, niin näiden asioiden ymmärtäminen on hyvä. Mutta minun mielestäni toinen tosi kiinnostava asia, josta olemme puhuneet viime aikoina paljon, on se, että kun ymmärtää vaikuttamisen teorioita, jotka toimivat taustalla, niin pystyy myös itse tunnistamaan, milloin on vaikutusyritysten kohteena.

Tavallaan voi esimerkiksi suojata itseään tietyiltä asioilta ja tietyiltä vaikutusyrityksiltä. Otetaan vaikka elaboration likelihood model. Se on tosi tyypillinen informaation prosessointimalli. Käytin sitä väitöskirjassanikin, mutta se on erittäin laajasti käytetty tällainen dual process -teoria. Siinä ajatellaan, että ihmiset prosessoivat tietoa kahta eri reittiä pitkin: on tällainen syvästi ajatteleva prosessi ja sitten on tällainen nopea, joka käyttää heuristiikkoja ja tällaisia ajatusvinoumia.

Mutta se mikä tässä teoriassa on tosi kiinnostava pointti, ja tämä on tutkittu hirveän paljon, on se, että mitä tahansa tällaista vaikutustekniikkaa voidaan prosessoida joko hitaasti ajatuksella tai nopeasti käyttäen heuristiikkaa. Minä voisin vaikka mainita tässä, että tämä Robert Cialdini, josta puhuimme, on varmaan kaikille tuttu, jotka ovat tutkineet vähänkään vaikuttamista, mutta ei käydä syvällisemmin läpi. Siellä on nämä seitsemän eri sosiaalisen vaikutuksen peruseriaatetta, ja niistä vaikka uusin on tällainen unity, joka voi ehkä olla sellainen, josta kaikki eivät ole kuulleet. Se on ihan kahden vuoden aikana lisätty tähän klassiseen teoriaan, ja unity tarkoittaa sitä, että meillä on joku jaettu sosiaalinen identiteetti, johon pyritään vaikuttamaan.

Vaikka meidän tilanteessamme, jos me keskustelisimme, jos saisit politiikan aikaisemmin esille, että kun maailman poliittinen tilanne, jos huomaat, että minä en nyt ole ihan keskittynyt tähän asiaan tai selkeästi niin sitoutunut kuin haluaisit nostaa sen huomion sinne, niin sinä voisit miettiä, että nyt sinulla on ehkä tullut jo tietoa joistakin meille yhteisistä sosiaalisista kategorioista, jotka ovat minulle merkityksellisiä, kuten vaikka vanhemmuus. Sitten voisit sanoa: "Hei Kristiina, me olemme molemmat vanhempia, mitä ajattelet tästä maailmanpoliittisesta tilanteesta?" Tällaista nostamista - se heti on sellainen keino, mitä esimerkiksi käytetään, ja se on yksi näistä peruseriaatteista, joita käytetään vaikuttamiseen.

Tuli mieleen FBI:n pääneuvottelija näissä ulkomaan kidnappaustilanteissa, oliko se Voss sukunimeltään? Me olimme Nordic Business Forumissa. Niin hän kertoo niistä neuvottelutilanteista jossain kansainvälisessä kidnappaustilanteessa. Sanotaan yksi asia - hän ei ikinä pääse, nyt referoin tosi epäsuorasti, mutta piti päästä neuvotteluissa johonkin, missä ollaan common, niin kun ollaan samaa mieltä jostain asiasta, hyväksytään joku asia, jolloin se ovi aukeaa seuraavalle tasolle.

Niin menomaan. Tuossa on vähän samaa. Se on käytännössä täysin samaa, että se kiinnittää sellaista yhteyttä. Mutta sitten kun tuntee näitä sosiaalisen vaikutuksen teorioita, niin sanotaan tämä: jos ajatellaan sen sosiaalisen elaboration likelihood -mallin mukaan, ihmisellä on kaksi

asiaa, jotka vaikuttavat siihen, prosessoiko hän tietoa syvällisesti. Eli mietitään, että hetken pysähdytään nyt tässä tilanteessa vaikuttamaan. Minä olen oikein mukana. Minä olen tässä keskustelussa mukana, vai eikö tämä oikeasti ole sellainen asia, joka nyt liittyy tai ole sellainen asia, mihin minä haluan osallistua.

Ja nämä kaksi asiaa ovat motivaatio prosessoida tietoa ja kyvykkyys prosessoida tietoa. Ja arvaa mitä? Kyvykkyuden esteenä on usein kiire. Eli kun ihmisillä on kiire, kognitiivinen kuormitus tai mikä tahansa, niin silloin ihmiset todennäköisemmin prosessoivat vaikutusyrityksiä nopeasti käyttäen heuristiikkoja.

Ja he ajattelevat, että okei, meillä on tämä yhteinen asia, vaikka tämä vanhemmuus, että minä varmaan nyt kuuntelen, mitä sinä sanot. Joo, eli minä olen todennäköisemmin silloin vastaanottavaisempi, ikään kuin koudutettavissa helpommin, kun minulla on kiire. Ja pointti tässä on se, että kun näitä teorioita tunnistaa ja ymmärtää, niin voi itsekkin tajuta sen, että hetkinen, "nyt minä olen alltiina" sanomaan kyllä asioihin tai tekemään päätöksiä, joita en välttämättä halua, jotka eivät välttämättä ole ihan oikein.

Minä olen taisin miettiä taas esimerkkiä, että sitten tunnistaa ehkä niitä tilanteita, kun on alltiina vaikutusyrityksille. Se on mielestäni toinen asia, joka on aika kiinnostavaa sosiaalisessa vaikuttamisessa. Se on vähän tällaista kognitiivista resilienssiä, voi kääntää sitä osaamista myös itseään kohtaan.

Moni opiskelee innolla vaikka Cialdinin näitä seitsemää eri sosiaalisen vaikutuksen periaatetta, mutta niissä mennään myös helposti pieleen. Niitä tulkitaan usein vähän väärin. Äkkiä otetaan vain ne ja sitten vain laitetaan ne johonkin kontekstiin. Ei oikeasti kunnolla olla syvennytty miettimään, miten ihmiset käsittelevät tietoa.

Ja sen, mitä Cialdini teki, oli että hän otti sattumanvaraisesti hotelleja, jotka lähtivät mukaan tähän kokeiluun. Sattumanvaraisesti huoneissa he muuttivat ihan yksinkertaisen asian: mitä näissä lapuissa luki. Ja niissä lapuissa luki, että 80 prosenttia - en muista näitä numeroita varmaan ihan tarkasti - mutta 80 prosenttia ihmisistä, jotka asuvat tässä huoneessa, käyttää uudestaan näitä pyyhkeitä. Ja sitten siellä oli ne samat perustelut, että tämä on tärkeää.

On yritetty käyttää niitä, eli vaikka niukkuuden periaatteita ja tällaisia, mutta sitten ei oikeasti tunnisteta tätä taustateoriaa, miten ne deskriptiiviset ja tällaiset normit toimivat. Ehdottomasti näistä kannattaa, jos... Tuo kannattaa, me tehdään nyt niin, että me laitamme tuonne Spotifyn teksteihin nämä linkit, että jos kiinnostaa ja jos saisit sinulta muutaman, niin sinne pystyy laittamaan, mistä kannattaa etsiä lisätietoa. Koska noin äärimmäisen kiinnostavaa, meillä ei vain valitettavasti ole aikaa mennä kaikkiin niihin elementteihin, mutta todella havainnollistava tarina.

No mitään erityisiä aiheita haluaisit liittää tästä vaikuttamisesta, sosiaalisesta vaikuttamisesta johtajuuteen?

Minulla on sellainen viesti, mitä olen halunnut sanoa johtajille: tosi usein me keskitymme tässä vaikuttamisessa siihen, mistä olemme nyt puhuneet, että miten minä lisään omaa vaikuttavuuttani. Ja unohdetaan se, että meissä on jo vaikutusta. Ja aika usein unohdetaan pohtia, minkälaista luonnollista vaikuttavuutta minulla jo on. Ja tämä on johtajien kohdalla erityisen tärkeä asia.

Minä olen tykästynyt hirveästi tässä tutkimuslinjassa modernia, minun mielestäni sosiaalisen vaikuttamisen tutkimusta, että on ymmärretty, että itse asiassa aika usein meillä on vääriä oletuksia siitä, mihin ihmiset kiinnittävät huomiota. Ajatellaan, että jos minulla on joku epävarmuus itsessäni, sanotaan että minulla on vaikka tahra paidassani.

Kukaan ei huomaa tahraa. Eli minä täysin yliarvioin sen, miten ihmiset kiinnittävät huomiota johonkin minun epävarmuuteeni, mikä minulla on esimerkiksi likaisissa vaatteissa, mutta minä täysin aliarvioin sen, kuinka ihmiset oikeasti kiinnittävät minuun huomiota, ja että minulla on oikeasti vaikutusta.

Ja tämä kohdistuu erityisesti johtajiin sen takia, että johtajilla on huomattu - siellä on huomattu yksi näistä Cialdinin periaatteista, tämä auktoriteetti, ja johtajilla on luontaisesti sellaista auktoriteettia. Johtajat eivät ehkä ymmärräkään aina sitä omaa vaikutustaan, varsinkaan jos he itse eivät tunne, heillä ei ehkä ole sellaista johtajuuden vallantunnetta tai sellaista, mutta kuitenkin heillä on alaisia ja näiden alaisten voi olla vaikea sanoa ei.

Ja tämä on toinen oletamus, joka on huomattu tutkimuksissa: ihmisten on itse asiassa paljon vaikeampi sanoa "ei" kuin me luulemme.

Ja johtajilla, vaikka heillä olisikin ongelmia tämän oman johtajuutensa tuntemisen kanssa, niin heillä silti on enemmän vallantunnetta. Ihmisillä, joilla on enemmän vallantunnetta - vallantunteella tarkoitetaan siis sitä, että saat asioita aikaiseksi - on helpompi ottaa riskejä. Ja sinulle tulee sellainen oletus, että minun on helpompi, että sinä itse koet, että sinun on helppo sanoa ei jollekin pienille pyynnöille, jotka tulevat vaikka alhaalta kollegalta.

Ihmiset ovat tunnetusti, kaikki ihmiset, huonoja tällaisessa perspective takingissa - on hirveän vaikeaa itse asiassa asettua toisen ihmisen kenkiin ja nähdä, miten he ajattelevat. Niin johtajat ajattelevat myös, että kun minun on helppo sanoa tai helposti ajattelevat, että kun minun on helppo sanoa ei, niin kyllä minun alaiseni ymmärtävät sen, että minä olen sanonut heille, että "hei, älkää ottako mitään painetta, totta kai sanokaa vain ei, jos teillä ei ole aikaa tehdä tätä." Mutta ihmisillä on hirveän vaikea sanoa ei johtajille.

Siinä on sellainen, että yliarvioidaan tavallaan se oma vaikutus ja se on myös sitä, että "you have more influence than you think". Upea ajatus. Ja sellainen, että ei ole aina vain sitä, että miten minä lisään omaa vaikuttavuuttani, vaan miten minä myös ymmärrän sen vaikuttavuuden, joka minussa jo on, ja tavallaan vähän mietitään sitä, miten se vaikuttaa ympäristöön.

Sama tutkimus on toteutettu silloin, että esiin henkilöt, kun lähettää alaisilleen viestä ja työajan ulkopuolella, niin se koetaan stressaavana. Vaikka laitat siihen viestit, että "Älä nyt stressaa, kun ei mitään painetta vastaa tämä, se estressaa." Älä lähetä WhatsApp -viestä ja työaikojen ulkoisella. Siinä alijarvioidaan se, että kuinka paljon se vaikuttaa siihen vastaanottajan.

Sä pyytit, että mä määrittelen ekaana, miten mä ajattelen karismasta, jotta sä voit sitten laittaa Jussi niin kuin lokerikko, okei mä yritän.

Ensinnäkin minä, tämä ihminen on ollut se, mikä on. Tässä on tämmöinen elinkaari-teoria. Olen varma, että on ihan eri tavalla, mitä minä ajattelin, mitä karisma oli silloin, kun minulla oli koulussa, ja mitä nyt 48-vuotias Jussissa ne ajattelevat karismasta.

Nuori Jussissa ajatteli, että se on se joku edessä oleva kaikki voipa sankari-johtaja, kantaa jumalkilta puoliotteluja taisteluvoittoja ja on vähintään kuuluriputoksessa parempi kuin se keskivertojäbä, että niin kuin sankari.

Ja nyt tämä vanhempi Jussi, eli minä, niin minä näen karismaattisuuden siinä, että minä olen niin kuin läsnä hetkessä, haavoittuvainen, aito, kyvykäs myöntämään virheeni, mutta myös samalla semmoinen niin kuin tietyllä tavalla rauhottava tekijä, jolloin minä näen karismaattisuuden tänä päivänä henkilöissä, jotka eivät kiireehdi mihinkään, vaan se tulee sisään, niin se rauhottaa tietyllä tavalla.

Niin, minä en tiedä, onko minä yhtään oikealle jäljille, mutta minä niin kun, ja sitten kun minä vähän tein taustatöitä kuitenkin tähän, kun minä haluan aina vähän niin kuin mennä sukeltaa sinne teemaan, niin sitten minä niin kun hain sen karisma, niin kun alkujuonteita ja siellä on tämmöinen armo laaja tai lahja, joka sillä ihmisellä on.

Ihan loppukädessä ei ole ainakaan mikään semmoinen, että sulla on, että sitä voisi jostain ostaa sitä karismaa, että se on sisärakennettu. Tällaisia minä ajattelin karismasta. - Mahtavaa. Minä sanoisin, että molemmat, sinun kuvailut karismastasi, on se sitten se sotilaallinen hahmo tai nyt mitä sinä nykyään näet, molemmat käsitellään karismaattiseksi.

Ja minä myöhemmin esittelen sen mallin, että sinä ymmärrät, minkä takia ne molemmat on karismaattisia. Koska karisma, tärkeä asia karismassa on se, että se on semmoinen ilmiö, joka on sen vastaanottajien silmissä. Minä rytinän Suomessa saa päähän, on semmoinen, että se "I

of the Beholder". Eli jotta sinut koetaan karismaattiseksi, tai jotta sinä olet karismaattinen, sinut pitää kokea sellaisena, ja se on minun kokemukseni siitä.

- Kyllä. - Eikö niin. Ja kyllä, karisma... Minä ajattelin sitten tällöinen akateeminen tutkimus karismasta ehkä saanut niin kuin sosio-oliosta tavallaan alun peräisen. Ja siellä just ajateltiin näin, miten se hienosti kuva ja vieläkin ajatella, että se on semmoinen erikoinen lahja tai joku voima, joka yksilöllä on hänen seuraajinsa nähden.

Ja hirveän paljon ristiriitaisuuksia kirjallisuudessa eikö niitä miten karisma määritellään. Siellä on kaikenlaista eikä oikein päästä yhteisymmärrykseen, mutta ehkä se, mitä on päästy yhteisymmärrykseen, on saatu siitä, että karisma on joukko erilaisia käyttäytymismalleja, erilaista käyttäytymistä. Se on karismaattisuutta ja sitä on paljon tutkittuista, minkälaisia käyttäytymisiä.

Johtajuudessa on tietynlaisia, puhutaan visiosta ja tällöistä. Ja kun lähdin kollegani kanssa perehtymään karismaan, niin se lähti kohdan oma kiinnostuksen kohde. Ei akatamaa ennen tutkimus, vaan tavallaan haluttiin tässä ja sitten meillä oli hyvä alusta siinä pedagogisessa opinnoissa tavallaan rakentaa sitä niin sanottua workshoppiä. Ja kun me lueskeltiin sitä ja me mietittiin sitä, niin me törmättiin tällöiseen ihan niin kuin todella kiinnostavaan kolmijakoon siihen, miten karisma voidaan ymmärtää.

Ja ehkä vielä ennen, kun me mennään siihen, niin toinen asia, mitä miksi karisma on tärkeä ymmärtää, että ajatellaan, että se vaikuttaa siihen, että miten ihmiset, niin kuin, miten ajattelevat siitä, miten luottavat karismaattiseen, luottamusta yleisesti, mutta myös ihmiset haluavat, että karismaattisimmat johtaa heitä. Eli se on semmoinen aika luonnollinen karismaattisten ihmisten ideat otetaan useammin vastaan helpommin vastaan, saat oma ajatukset läpi, saat ajatuksesi muistettavampi, se on muistetaan helpommin, jos sulla on tätä niin kutsuttua karismaa.

- Joo. - Mutta se kysyy mun mielestä loistavan kysymyksen tossa, että sun mielestä jotkut ihmiset on luontaisesti karismaattisempia kuin toiset. No, varmasti osittain on, että joilla on ihmisillä se näkyy luontaisemmin kuin toisillaan, mutta tietenkin tämän hetken tutkimus näkee, että se on käyttäytymistä, ne voidaan oppia. Ja usein niin kuin ne ihmiset, ketkä me kuvitellaan, että on luontasti karismaattisia, niin yksi teoria sanoa näin, että no ne on olleet sellaisia lapsia, jotka on hirveän hyvin jo pienestä pitäen osannut tunnistaa niiden omaa ympäristöä.

Ja kun minä toimin näin, niin me leikitään mun leikeeni. Tai kun minä toimin näin, niin mun kaverit haluaa tulla. Että jotkut ihmiset on herkempiä aistimaan heidän omaa vaikutusta heidän ympäristöön ja oppius kautta tapaaset. Hän oppii kun ne tarkkailee ympäristöä ja saa välittöntä palautetta siihen käyttäytymiselle, niin jotkut ihmiset on siihen herkempi kuin toiset. Näiden ihmisten on ajateltu olevan niitä, jotka ajatellaan olevan luonnollisesti karismaattisia.

Mulla oli, kun laitinkin sitä teiseritin, että voiko se, onko se syntiä näistä? Varmasti on ihmisiä, jotka syntyy näistä, niitä on helpompi ottaa, mutta siihen on hirveän paljon tutkimusta, että ollaan laitettu ihmisiä, niillä on tähtynyt karismakoulutusta laittella labraan. Ikään kuin mittarilla

vääntäisiin, miten ulkopuoliset ihmiset arvioivat heidän karismaattisuutta, mitä enemmän he näyttävät tiettyjä käyttäytymisiä, ja sen enemmän he jatkuvasti karismaattisemmaksi.

Opettakaa meille, miten minä pystyn sitä mittaria laittaa, että nyt jossakin tämä on ihan huikeaa. Käydään kohta tarkemmin läpi vielä sitä, mutta esimerkiksi yksi esimerkki, mikä oli aika vaikuttava, oli, että Marilyn Monroe, hänen oikea nimensä on Norma Jean Baker. Jota ei näin normani ollut etunen. Ja jos hän kävelee siinä normandilla kadulla ihan normaalisti, hän ilman sitä niin kuin semmoista hänen olemustaan, sitä ulkonäköistä, hänen tyyliä, sitä tapahtumaansa. Hän kävelee omana itsenään, eikä kukaan ei kiinnittänyt häneen huomiota. Mutta sitten hän oli joskus, oliko hän, minä muistan hän tarkasti, että oliko se jossain Times crawl, on mistä oli tehty, että sitten hän yhtäkkiä, niin kuin alkoi kävelee siinä hahmossaan, hän otti siitä hahmosta niitä erilaisia käyttäytymisen malleja, niin johon hän herätti huomiota. Että se on tavallaan jännä sinänsä, että hänkin pystyy suoraan kontrolloimaan sitä, mitä hän haluaa näyttää.

Mutta nyt tähän ehkä, miten ajattelen karismasta. Ja vain sanotaan, mainitaan, koska tämä tärkeämpää pointti, että karisman tärkeimmät esteet, nää on tuon epäautenttisuus ja itseluottamuksen puute. No niin. No on kaksi sellaiset isoja juttuja, jotka äkkiä blokkaa. Ja minä tuun keskustele niistä vähän lisää, että minkälaisia juttuja niihinkin voi ajatella.

Mutta takas tähän. Minä ja mun poppoo, kun lähdettiin perehtymään tähän karismaan, niin me et alettiin tutkia tosi paljon tämän Olivia Fox Cabalin näkemys karismasta kolmen dimension kautta.

- No kerro niistä. - Ja pitkälti homma pohjautuikin nimenomaan akateemiseen tutkimukseen, mutta hän on myös ollut valtavasti kouluttanut karismaattisuutta ja tämmöistä, että hän on myös, hän on väitellyt ja hän on itse tutkijana, mutta hän on myös niin kuin tehnyt nimenomaan konsultointia.

Ja nyt sitä hän on niin kuin näkemys. Se pohjautui juuri sen takia mitä mainitsit tossa, että se ei ole, että karisma ei siinä niin kuin nähä sellaista, että se on joku tietty kombinaatio asioita ja sulla voi olla niitä enemmän tai vähemmän. Minä oon karisma muodostuu karisma muodostuu kolmesta ulottuvuudesta, josta yksi on läsnäolo, ja puhutaan siitä kohta lisää, mutta minkäulkosia on ihan luontaisesti itse sanoit. Toinen on valta, ja sitten kolmas dimensio on tämmöinen lämpö, ja lämpö meinaa tämmöinen havaittava ihmisen ystävä or foe, että tämmöistä hyvän tahtoisuutta.

Ja ne on nämä kolme dimensiota ja ne vaihtelevat hirveästi eri ihmisten välillä, ihmiset pystyy itse muokkaamaan, koska tietynlainen karisma esimerkiksi tämmöinen, että se on niinku sitä valtaan tavallaan dialed up, niin sehän toimii tietyissä tilanteissa, tietyille ihmisille. - Ja tietyn hetken ehkä jopa niin. - Ja sitten taas tietyissä tilanteissa taas toisin, että sä ehkä toisin, että haluat enemmän lämpöä tuoda ylöspäin, että "hei, mä oon sun puolella, mä ootan sua" mulla on "I'll have your back" tiety tavallaan sitä.

Mutta tärkeimmäksi kuitenkin, että se on vähän se minkä tyyppistä karismaa. Se pohjautuu tämmöiseen teoriaan kuin "universal dimension of social cognition" ja siitä voi lukea lisää, mutta se on vanha sosiaali-psykologian teoria. Voi pohtia tuota teoriaa, että se voidaan hämmänti nyt.

Sosiologia ja karisma ensyklopedia tavallaan tulee näitä, niin nyt se tärkeää sitten. Nyt se tärkeää, eli se on se läsnäolo. No niin. Se on se presence. Ei menny.

Sen sanotaan, että paljon on tutkimusta, on tehty vaikka laadullista tutkimusta ja kysytyt ihmisiltä, mikä on karismaattinen johtaja. Lähestulkoon aina, jossa on kohtaa mainitaan, se läsnäolo. Sinä tunnistaa sen, että se ihminen on läsnä siinä tilanteessa.

Se läsnäolo, että tavallaan sinun on tärkeä pointti, mitä on ajateltu, että karisma ja se läsnäolo, että se ei ole vaan sitä, että miten sä saat ihmiset, miten sä vaikutat niihin ihmisiin, vaan miten heistä tuntuu. Eli silloin kun sä signaloit, että saat läsnä, niin sähän lähetät viestiä, että minä arvostan sinua, minä kunnioitan sinua ja minun mielestäsi olet kiinnostava.

Ja sellaan, että sä herätät ihmisissä sen tunteen, että se mitä sä sanot on kiinnostavaa, minä kunnioitan sitä, niin se luo jo luontaisesti sellaista karismaattisuutta siihen tilanteeseen ja varsinkin sitä läsnäoloa.

Siihen Näin kaikkiin, minä olen mennyt niin hirveän syvällisesti, joka ikisen näihin dimensioihin, mutta esikkä tilanteen, jonka tunnistaa, että kannattaa varmaan, että joka ikinen meistä on tehnyt tänne. Tilanneksat keskustelussa ja sä huomaat, että se on ajatus karkas. Joo, kyllä. Vai mitä? Kaikki tietää tänne, ups, nyt minä meninkin sen ostoslistaan tai joku työjuttu, joka painaa. Sitten sinun toivottavasti ihminen ei huomannut.

- Kyllä. - Mutta tiedätkö mitä. Siihen on jonkin verran tutkimusta, että kun tämmöinen tapahtuu, niin sinun mikroilmeissä on pieni viive.

- Ja ihminen tunnistaa sen alitajuisesti.

Ja sitä kutsutaan inkongruenssiksi, että se aiheuttaa sen inkongruenssin. Ja se ei välttämättä tiedosta, että oho, nyt jos ei enää kuunnellut luokkakamua, että se meni miettimään niitä muita juttujaan. Vaan ajattelee, että minulla tulee tällainen gut feeling, eli intuitio, että joku on pielessä. Eikös niin? Tunnistetaan tuon. Ja se jo vaikuttaa karismaattisuuteen.

Me ei tiedetä aina, mistä meidän gut-feeling tulee. On usein tällaisia inkongruensseja, esimerkiksi, että juuri, vaikka se ihminen ajattelee jotain muuta, niin on pieni vaikka viive mikroilmeissä. Toinen ihminen, kuitenkin meidän prosessori täällä on aika nopea, tai me tunnistetaan sosiaalisia vihjeitä, tai sitten me sanotaan yhtä, ja meidän ilmeet näyttää toista, tai me eleet näyttää toista.

Tähän, kun sinä Kristina piirsit, jolloin varttiin kaksi minuuttia, ja sitten näin non-verbaalisen. Tämä läsnäolo on merkitys on "whole body, whole mind" siinä, ensinnäkin se mind, ja sitten se body seuraa. Juuri näin ehkä. Lämpö, Sampo, läsnäolo on valta.

Nyt kun minä mietin noita, niin sitähan se just on. Joo ja niinku tavallaan tämä läsnäolo on se ehkä, mitä niinku, jos lähtisiin jotain treenaamaan, niin se on oikeastaan se läsnäolo. Ja siinä niinku workshopismä tavallaan käydäänkin oikeesti näitä tekniikoita läpi ja on tällaisiin niinku aktiivisen kuuntelun tekniikoita täällä voi harjoitella.

Mutta tota mun mielestä tällainen tosi hauska maailman yksinkertaisin kikka, on se, että jossa huomaat, että ajatus karkas, niin mietipäs nopeasti sun varpaita. Palaat siis sekunnille, koska sulla tulee kehollinen, että sillä on sun koko aivot skannaa sun kehoa läpi, koska sen mietit sun varpaita, mitä tuntemuksiin jo, niin sä oot yhtäkkiä läsnä sinne tilanteeseen.

- Mistä mindfulnessissa johtuu, että mietit varpaita? Tässä on samoja juttuja. - Ja hyvin paljon, joo, joo, ilman muuta.

- Josta se onkin ja tiedätkö kun minä oon aktiivisen kuunteluharjoituksia tehnyt ja kaikkea tällaisia, enkä minä oo tajunnut silloin, että kun minä oon siis valmentunut johtamaan, lähijohtamista ja tällaista, niin me ollaan tehty ihan oikeat juttuja ja sitten täällä on paljon näissä myyntikoulutusjaksoissa. Monien eri myyrien kanssa puhuttu siitä, että istu kiire alas ja ole oikeasti läsnä niiden ihmisten arjessa tai asiakkaan tilanteessa, ei sun tarvii valmistella 75 slidia, jos sä valmistelet ne, etka on läsnä, niin valmistelet vaikka kaksi, mutta olen ainakin nyt hitto läsnä, eikö niin.

Se mikä oli ehkä tässä niinkuin semmonen viesti kanssa johtajille, että se läsnäolo ei tunne sitä niin kuin ajan pituutta. Jos sulla on hirveä kiire, mutta se on nyt tärkeää, että sulla on siinä joku, vaikka alainen, jolla on joku asia ja sä huudat, että nyt tästä avitetaan minua. Niin. - Niin. - Niin sä voit sanoa, että hei, minulla on 5 minuuttia. - Joo. Mut oles sen 5 minuutin ajan niin läsnä kun mahdollista. - Älä katso sun puhelinta, älä mieti muuta, vaan olen läsnä.

Niin se, se karisman vaikutus ton läsnäolon kautta, se ei ota sitä aikaa tavallaan. Ei se, ei se tarvi, sitä tarkoitat, että sun täytyy olla läsnä tuntitolkulla, jossa asioissa. Minä oon saanut myös tuoda niihin mikrohetkiin ja muistat sen. Täällä vilkutellaan ympärillä katotaan kelloa koko ajan. Vaan mietit 5 minuuttia ja pois.

Kun sen sanoi siihen alkuun, niin sä myös johdat tavallaan sitä olettamusta "you manage the expectation" sit tilanteessa. Niin se kanssa auttaa. Ei aina tarvitse ajatella, että vitsi, kun hänellä on aikaa tällaiseen.

- Juuri näin. - Mutta juuri ne pienet hetket kun sulla on aikaa, niin panostaa siihen läsnäoloon. Se on semmoinen niin kuin aika vaikuttava vinkki tuntuu olevan, joka tulee kanssa, että se ei tarvi sitä. - Joo. - Elämäntarinan kerronta aina.

Mutta mennään eteenpäin eli lämpö. Se on tämmöinen niin kuin so warmth englannista tulee suoraan, että se lämpö on ehkä hassu, mutta just tavallaan se, että haluat, että se ihminen näkee, että saat sen puolella, saat ystävää, sulla voi kertoa asioita ja tavallaan just mitä puhuitkin aikaisemmin, että saat haavoittuneena näin, niin se on tosi tärkeä.

Tähän liittyy kanssa hyvin vahvasti tämä kehollisuus, että se kehon kautta kuvaa sitä sun lämpöä. Esimerkiksi, että ehkä moraaliuskon kanssa, että ajatellaan, että sä olet hyvä tyyppi, sä olet hyvä ihminen. Se on aika tärkeä homma, että sä oot aito siinä mielessä.

Kehollisuus on just tämä tärkeä osa siitä, ja ehkä jos tässä nyt nopeasti ehtivästi käydä yhden vinkin tähän hyvään tahtoisuuteen ja tähän liittyen, on sitten tunteiden säätely, josta meillä on puhuttu yhtään.

Se on kauhean kiinnostava aihe ja se on hassu, tässä vanhemmuudessa on nykyään tunteisen säätely trendi, että sun ei toivottavasti ole lapsille tunteiden säätely, mutta tiedätkö mitä? Samanlainen aika tärkeä meillä aikuisillekin tunteiden säätely ja ihan sosiaalisesti vaikuttamisessakin, ne ihmiset, jotka osaa säädellä muiden ihmisten tunteita, niin ne onkin vasta vaikuttavia, koska jos minä pystyn säätelemään sinun tunnetta, sellaisen suuntaan mitä minä haluan, niin sinähän testat, että, tuntuuko, että se on taas sinun intuitio, joka siellä säätelee, koska sehän on tunne, mutta minä oon sen säädellyn.

No se on eri asia, mutta siihen... Kuinka paljon sinä oot nyt säädellyn minun tunteita? Minä oon suutani lapselleni, eihän. Minä luulen, että sinä oot koko ajan käsittelemään sitten. Tämä on ihan mielettömän.

Minä tässä ajattelen samalla myöntävän, että nyt minä ajattelin tästä todella paljon sinun näissä teoriaajat, kun ne on tutkittuja juttuja nyt mitä sinä sanot, akateemisesti.

- Kyllä. Eli nämä ei ole vaan jonkun mielipide, vaan tässä on pohdittuja ja mietittyjä eri niin tässä tulee tämä kehollisuus, hengittäminen, läsnäolo, niin kuin autenttisuus, niin tämä ja sitten vielä tämä sosiaalinen vaikuttaminen sillä tavalla, että ihmiset eivät välttämättä edes tiedä, kuinka paljon on vaikuttaa ja silti yritetään vielä vaikuttaa enemmän.

Tässä on ihan suora. Tiedätkö minä en osaa ei sanoa, mutta tämä on tässä samassa piirissä. Kaikki kyllä. Ei kyllä mene. Ja vielä tuohon tunteiden säätelyä, minun mielestäni ehkä se on pieni kikka liittyen tuohon lämpään.

Ainahan me joudutaan joskus tilanteisiin, jossa me ei pidetä välttämättä siitä toisesta ihmisestä. No on vaikea päivä. Ja silti meidän täytyy niinkuin siinä tilanteessa jotenkin yrittää löytää semmoinen niinkuin yhteinen maaperä.

Niin esimerkiksi tämmöinen cognitive reappraisal on yksi semmonen tekniikka, mitä ihmiset on käyttänyt. Ja se on semmonen aktiivisen uudelleen kirjoituksen tekniikka. Ja muistaa, että just yksi esimerkki Olivia Fox Cabain, joka on tätä mallia niin kuin..lanseherran on paljon tätä

karisman mallia, niin hän sanoi sen, että kun joku törttöilee liikenteessä, tunnistaksia liikenne raivokon, joka on vähän ärsyttänyt se toinen sekaisin.

Sähän vaan siis viet itseltäsi pois niistä tilanteesta eli sun kannattaa jotenkin niin kun sun kannattaa tavallaan se tunne saada pois se raivo kun sä oot siltä urpo. Kognitiivinen reappraisal -tekniikka on semmoinen, että sä ajattelet, että ei vitsi, että siellä on varmaan, siellä on takapenkillä sairas lapsi, kun viedään sairaalaan. Ne johanska laskee sen sun tavallaan sen tilanteen.

Nyt sit yksityinen sä oot johtaja ja se on joku vaikea ihminen, kenen kaan saada tekemään, niin yritä keksiä joku asia, mikä siinä ihmisissä on hyvää, ja keskityt se vaikka, että "hei, se on ajan ajoissa, mä arvostan sitä ihmisistä ajan ajoissa", niin se saman tien ja muokkaa sun nimittäin kehon kieltä. Siinä, että sä koko ajan aktiivisesti yrität keskittyä, se on siinä tiettyihin, hyviin asioihin ja uudelleen muokkaamaan realiteettiä.

Sä voit myös keksiä asioita, että jos ihminen on tosi hankalaitellu vaikea toimia, sä voit kehittämään, kun tarina on vaikka päähän, että on sillä nyt on tällöinen trauma takana. Sun aivot ei välttämättä oikein tunnista, että onko se oikein vai ei. Minä oon sä kerrot itsellesi tällöisen tarinan, että siksi sitä ihminen nyt on näin, koska tärkeämpää on se, että sä oot rauhallinen siinä tilanteessa, just niin kuin sä kuvailit, mikä on karismaattinen johtaja nykypäivänä.

- Kyllä. Niin sitten sä voit kaikenlaisia tällöisiä kikkoja tavallaan käyttääkin hyväksessä, koska silloin se tulee aitona ulkoa. - Joo. Siis kyllä niinku karismaattinen minulle semmoinen, että niinku se on hallinnassa. Tämä asia on hallussa.

- Kyllä. - Siis tää on ollut huikea, huikea jakso. Ja nyt minä annan palautetta siis minun vieraalle ja itselle, niin en tiedä kuuntelijoiden, ja kuuntelijat saavat tehdä päätöksen siitä, että mitä mieltä te ootte olleet tästä, mutta minä oon tykästynyt. Minä oletinkin sanoa, että on otettu ja olettomuksia, ja sinä heitit, että minä haluaisin ehkä keskustella näistä, ja siitä alkoi tulla mulle mieliyhtymiä, mitä tää vois olla.

Minä oon puuttunut sosiaalisesta vaikuttamisesta, joista luokittelen silta tuli tähän karismaan. Ja huomattiin, ne on samassa ympyrässä kehässä, siellä on lämpöä, läsnäoloa, valtaa, josta läsnäolo vähän niin kuin tämä usko rakkaus, niin tässä on se läsnäolo, joka on niissä kaikkein merkittävin, koska ilman läsnäoloa ei ole lämpöä, ilman läsnäoloa valtaakin on aika teknistä, eikä vaan.

No sitten tämä negatiivinen puoli, silloin aikanaan kun minä luin, ja olin siellä niin kuin opiskelijapenkillä enemmän, puhuttiin, siinä oli jopa termi kuin karisma, joka oli siis tarkoitus tällöiselle manipulaatiolella, että sitä valtaa käytettiin väärin.

Huom, nyt minä puhuin vallasta jo karisman kohdalla tässä mustassa karismassa. Avatko vähän tätä, että mitä tämän päivän akateeminen maailma puhuu siitä darksideista?

Kyllä, eli ehdottomasti karisma voi kääntyä toksiseksi monellakin tavalla, ja yksi on yhdistää, mitä sinä vähän mainitsit, että on karismaattisia ihmisiä tai ihmiset, jotka ovat opetelleet karismaattisuutta ja huomaavat, että ne saavat sillä niin kuin aikaan asioita ja silloin puhutaan, että mikä se ihmisen intentio on sillä tavalla että takana, että karisma on kuin työkalu ja se on niin kuin tärkeä asia, muista karisma on työkalu, jota voi opetella.

Ja kuten vaikka veitsi kirurgin kädessä on työkalua, mutta veitsi vaikka varkaan kädessä on aivan eri asia. Karismaan mennään vähän samalla tavalla, että se riippuu siitä, mikä sen käyttäen intentioiden sen tarkoitus, sit kun puhutaan, että se menee tolla tavalla toksiseksi, että sä niinku, saat ihmisiä tekee haitallisia asioita.

Mutta. - Joo, siis minä menin ihan mykkäaksetusten vertauskuvasta. Veitsi kirurgin kädessä versus veitsi varkaan kädessä ja tämä on aivan täydellinen. Minä oon ajatellut karismaan työkaluna. Se on hyvänä, kyllä se on työkalu, sitä voidaan opetella, sitä voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa ja sillä tehdään asioita, mutta tota karisma siis akateeminen kirjallisuus on löytänyt todella kiinnostavan tällöisen väärinpäin olevan u-muotoisen käyrän, eli se "I'm in too much of a good thing effect". Eli karismaa voi olla liikaa.

No niin. Se ei ole semmoista, että mitä enemmän sitä parempi. Eli tässäkin maltti on valtaa. Täytyy vaan miettiä sitä omaa luontaista karismaattisuutta, minkälaisia asioita se saattaa olla esteenä, että se ei pääse esiin.

Ja sitten taas niin kuin, että sä et halukkaan laittaa sitä sinne tappiin, koska on siis löydetty on omat liika, karismaattisuusjohtajassa, saa aikaiseksi negatiivisen efektin organisaatiossa, että sieltä tulee sitten väheneentä työntekijöiden efektiivisyyttä.

- Ei ole itse sinne. - Mikä se on efektiivinen tällöinen työtelyäisyys? Tavallaan sä et välttämättä saa kaikkia irti niistä työntekijöistä, mitä sä haluaisit. Ja tässä on ehkä kolme tällöistä keskeistä niin kuin aukko kaukkoä tai ongelmaa mitä voisit nostaa, jota kirjallisuus on tavallaan tunnistanut ja yks on, että se voi nimenomaan karisman voi tulla asian tielle.

Eli johtaja keskittyy tosiaan, nyt mennään tähän, kun puhuttiin transformaationaalisesti johtajuudesta. Se on tätä iso visioita ja puhutaan sitä visioista ja isoja elkeitä ja isoja puheita. Jotka missä se toteutus on, että helposti sitten jos keskit, että mennään ihan hurmukseen siitä, niin toteutua sijaan puolitiehen.

- Just niin. - Se on yksi ongelma. Toinen on sitten tämän kulttijohtajuus, ilmiöiksi niin, että silloin työntekijät saattavat identifioitua, organisaation kyllä, mutta myös tähän johtajaan, jolloin heillä on aika kova riippuvuus yhtäkkiä tähän johtajaan,

Sitten käy kiinni, että kun johtajan pois, niin hei joka on kauhean, he saa asioita tapahtumaan niin paljon, koska se riippuvuus ei johtajan läsnä oleen tuomaan sitä visioon, näyttämään sitä

tiedä, on tosi voimakas tällöinen sivukanetti, että silloin kun ihmiset ehkä on juuri tällaisessa tilanteessa, niin ne on myös alttiimpia manipulaatiolle, kun niillä on tällöinen riippuvuus riippuvuussuhde.

Mutta kulttiohtoista siinä ei puhtaasti liittyy vain yrityksiin, vaan kulttiohtoja jotta hän tiedetään, että sitä on joka puolella. Ja viimeinen tällöinen pointti, jonka olisin tuoda esiin, on, että sitten se saattaa aiheuttaa tällöistä kriittisen ajattelun puutetta.

Eli ihmiset eivät tuon nousu vastustamaan sen johtajan sanomaan, vaan ne ottaa sen, että sillä on niin kova vaikutus. Nyt puhutaan muista, mitä on sosiaalinen vaikuttaminen. Vaikuttaminen on tosi vahva. Se on suun viesti menee läpi sinne. Kukaan ei vastusta sitä.

Se olisi ehkä toisen podcastin jakson aihe, mutta miten vastustetaan viestiä ja mitä johtaa sinne kohta kantaa. Tässä on yksi teema, mikä on muista mukana valtavan keskustelusta, mutta ei lähdetä sinne tähän.

- Sieltä otetaan ensi tuotantokaudelle kuultiilta riittävästi meitä ja jatkokeskusteluja. Ei vain skaavaan. Tämä on niin mahtavaa kontentia. Minä en halua nyt näihin vaaleihin ottaa kantaa, - mutta kun se on ollut, minä oon kuunnellut niitä vaalipodcasteja - ja liittyen Yhdysvaltojen vaaleihin, niin kun kuvailit kulttijohtajuutta - ja on niin kovaa viestiä, kriittinen ajattelu jää pois, - niin lue rivien välistä.

- Kyllä. - Tätäähän tapahtuu politiikassa, urheilussa, hirviseurassa ja musiikkipiirissä ja kaikkialla, kun tämä on sosiaalinen ilmiö tämä karisma kuitenkin, että se vaatii kuitenkin vuorovaikutusta, että se syntyy.

Karisma on täytyy johtaa, se on työkalu ja se on tärkeä muistaa, että hyvä karismaattinen johtaja antaa tilaa muille. Näihin sanoihin on Kristina, kun nyt aika hieno lopettaa. Minä odotin paljon tältä jaksolta, sinä toimitit enemmän.

Ehdottomasti. Ja ehkä me sitten enää näin, kun tuossa vähän jo viljeltiin tuossa jakson puolivälissä, että nyt tuli niin paljon viittauksia hyvin kirjoihin ja teorioihin, niin minä pyydän sulta pieni luettelo ja laitetaan ne sinne, että Spotifysta kun kattoo tietoja jaksosta, niin sieltä sitten näkee ne suoraan ne linkit.

Ehdottomasti. Mahtavaa, oot ihan huikkeuttus mitä teet ja me tarvitaan karisman sanansaattajia ja muistakas on työkalu ja me voidaan siinä kasvaa, ja se läsnäolon merkitys tässäkin kontekstissa on kaikkein tärkeä. Kiitos. -Kiitos.