

AKO-E3010 Johtaminen ja johtajuus

Johtamisretoriikka

13.10.2021

Jouni Virtaharju



Aalto University
School of Science

LUENNON SISÄLTÖ

- Esimiestyö on tunnetyötä – omiin ja muiden tunteisiin vaikuttamista
 - Tunneälyä vai tunneälyttömyyttä, enemmän tunnetaidot
 - Stoalainen filosofia henkilökohtaisen tunnetyön välineenä
- Johtajuus on merkityksenantoa – tulkintojen tuottamista ja muiden vakuuttamista niistä
 - Puheen/tekstin vaikuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä
 - Retoriikka johtamisen työvälineenä
- Essee 1: Johtamisretoriikka- tehtävänanto

TUNTEET TYÖSSÄ

”Anna kakkua. Anna sakkoa, saatana!”
Harri Ahola, Kiekko-Vantaan päävalmentaja
lehdistötilaisuudessa 2009 hävityn pelin jälkeen

<https://www.youtube.com/watch?v=UMCO8ddQJA4>



”On tämä saatana työmaa!” Motokuskin ajatelmia metsän siimeksessä 2010.

<https://www.youtube.com/watch?v=24NDCvcmFgQ>



JOHTAMINEN ON TUNNETYÖTÄ

- Tunnetyö (emotional labour), (Hochschild 1983) tarkoittaa, että työtehtävässä joutuu ohjailemaan tunteidensa sisältöä ja ilmaisua täyttääkseen tehtävään liittyvät odotukset.
- Moderni johtaminen on tunnetyötä – se on sekä omien tunteiden säätelyä, että tiettyjen tunteiden vahvistamista ja heikentämistä muissa.
- Tunnetyön tasoja
 - Muiden tunteiden tunnistaminen
 - Omien tunteiden tiedostaminen
 - Tunnetilojen valitseminen
 - Dysfunktionaalisten tunteiden tukahduttaminen
- Mindfulness on esimerkki aikamme keskustelusta, jolla omat tunteet otetaan haltuun.
- Kaupallisessa johtajuusretoriikassa on viime vuosina korostunut positiivisten tunteiden avulla johtaminen, mutta viimeaikaiset havainnot mm. poliittisesta johtamisesta osoittavat miten myös negatiiviset tunteet, kuten pelko ja viha, ovat edelleen hyödynnettyjä välineitä johtamisen työkalupakissa.
- Surface acting vs. Deep acting vs. Genuine feelings

KASVONILMEET

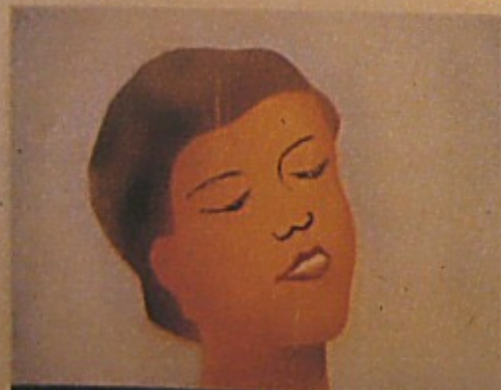
PALJASTAVAT OSTAJALLE MYYJÄN PALVELUHALUN JA-VALMIUDEN

Eloton ilme myyjän kasvoilla karkoittaa ostajan.



Haluttomuus ja kärsimättömyys ilmenee jo myyjän kasvoista.

MYYJÄN TULEE TUONTUOSTAKIN TARKKAILLA ILMEITÄÄN



MINKÄVUOKSI NÄIN YLVÄSMIELINEN ÄSENNE



NEITI HAPANMIELI ON ILMEISESTI HALUTON



LIALLINEN IMELYYS ÄLLÖTTÄÄ

JA AJOISSA KARKOITTAÄ KASVOILTAAN PIIRTEET, JOTKA VOIVAT HERÄTTÄÄ OSTAJASSA VASTENMIELISYYTTÄ

HOW TO CHANGE PEOPLE WITHOUT GIVING OFFENCE OR AROUSING RESENTMENT (In Dale Carnegie (1936) How to win friends and influence people)

1. Begin with praise and honest appreciation.
2. Call attention to people's mistakes indirectly.
3. Talk about your own mistakes before criticising the other person.
4. Ask questions instead of giving direct orders.
5. Let the other person save face.
6. Praise the slightest improvement and praise every improvement. Be 'hearty in your approbation and lavish in your praise'.
7. Give the other person a fine reputation to live up to.
8. Use encouragement. Make the fault seem easy to correct.
9. Make the other person happy about doing the thing you suggest.

EMOTIONAL INTELLIGENCE CAPABILITIES AND COMPETENCIES *(Goleman, 2000)*

SELF-AWARENESS	SELF-MANAGEMENT	SOCIAL AWARENESS	SOCIAL SKILL
Emotional self-awareness	Self-control	Empathy	Visionary leadership
Accurate self-assessment	Trustworthiness	Organizational awareness	Influence
Self-confidence	Conscientiousness	Service orientation	Developing others
	Adaptability		Communication
	Achievement orientation		Change catalyst
	Initiative		Conflict management
			Building bonds
			Teamwork and collaboration



EMOTIONAL INTELLIGENCE

Video example of (lack of) emotional intelligence

Doc Martin, Season 6, episode 7.

https://www.youtube.com/watch?v=2QTn_zfa1h8&t=07s

Emotional intelligence:
The ability to manage
ourselves and our
relationships
effectively.



STOALAISUUS

- Antiikin moraalifilosofia, vaikutti merkittävästi myös kristinuskon teologiseen sisältöön.
- Perustajat Zeno ja Chrysippus, Kreikka 300 ekr, tunnetuimmat filosofit Epictetus ja Marcus Aurelius, Rooma 100 jkr.
- Länsimaissa kiinnostus stoalaisuuteen on käynnistynyt uudelleen, kutsuttu myös ”johtamisen filosofiaksi”.
- Stoalaisuuden mukaan hyvä elämä on mahdollista elää
 - Välttämällä ulkoisten himojen tai vastenmielisyyksien ohjailtavaksi tulemistä: ihmiset haluavat hyviä asioita, mutta eivät niitä saavuta ja yrittävät välttää pahoja asioita, joita heille joka tapauksessa tapahtuu
 - Toimimalla yhteisön (ihmiskunnan) hyväksi oikeudenmukaisella tavalla
 - Tiedostamalla, että tulkintamme maailman tapahtumista ja tilanteista tekee niistä ’hyvän’ tai ’pahan’.
- Stoalaisuus on hyve-etiikka, eli sen idea on, että filosofiksi tullaan elämällä sen oppien mukaan.

STOALAISUUS - OPETUKSIA

”Things in our control are opinion, pursuit, desire, aversion, and, in a word, whatever are our own actions. Things not in our control are body, property, reputation, command, and, in a word, whatever are not our own actions.”

Epictetus, Enchiridion

”Treat with utmost respect your power of forming opinions, for this power alone guards you against making assumptions that are contrary to nature and judgments that overthrow the rule of reason. It enables you to learn from experience, to live in harmony with others, and to walk in the way of the gods.”

Marcus Aurelius, Meditations

- ”It is not things that trouble us, but our judgments about things.” - Epictetus
- “You have power over your mind - not outside events. Realize this and you will find strength.” - Marcus Aurelius
- “It’s not what happens to you, but how you react to it that matters.” - Epictetus
- “No man is free who is not master of himself.” - Epictetus

”Kaikista ihmiselle annetuista lahjoista on puhetaito kaikkein arvokkain. Kenellä se on, hän on suurta kuningasta mahtavampi. Hän on itsenäinen voima maailmassaan. Puolueensa hylkäämänä, ystäviensä pettämänä, virastaan erotettuna hän on yhä pelottava mahti, jos hänellä on tämä voima käsissään.”

Winston Churchill (sitaatti teoksesta Torkki, 2006)

RETORIikka

- 'Puheoppi', antiikin aikaan syntynyt ja harjoitettu taito
- Retoriikan taitojen opettelu ja harjoittaminen on edelleen keskeisessä asemassa anglosaksisissa koulujärjestelmissä, Suomessa vähemmän tunnettu tai arvostettu
- Johtaminen on merkittävältä osin puheen/tekstin avulla muihin vaikuttamista.
- Kieli ei ole vain kuva maailmasta, se tuottaa maailmaa. Kielellä tehdään asioita (J.L. Austin), kieli ei ole neutraalia, kielellisillä valinnoilla on väliä.
- Retoriikka ei ole tiedon jakamista, vaan päämäärä on kuulijoiden vakuuttaminen, kuulijoiden/lukijoiden mielen muuttaminen.
- "Sielujen johdattamista sanojen avulla." (Platon)

RETORIIKAN RESEPTITIETOA

1. Valmistautuminen

1. Kenelle puhun, kuka on kuulija/lukija? Mitä tiedän kuulijoista?
 - Puhe on analyysi yleisöstä, tutkielma sen ajatuksista ja tunteista, jakautumisista ja ryhmittymistä.
2. Mikä on puheen päämäärä, pyrkimys?
 - Puhujan tehtävä: a) mitä vaikutuksia pyrin saamaan puheellani aikaan, b) ketä puheeni hyödyttää?, c) mikä on puheeni väite eli viesti.

2. Toteutus

1. Aloitus: a) huomion vangitseminen, b) mielenkiinnon herättäminen, c) myönteisen asenteen aikaansaaminen puhujaan
2. Mitä sanon, missä järjestyksessä sanon, millä tavalla sanon
3. Lopetus: kertaus, loppunousu eli kiihdytys tunteeseen
 - Puheen kuunneltavuus ja vaikuttavuus
 - Sisältö, rakenne, esitystapa

RETORISIA TEKNIKOITA

Yleisesti suositellaan arkisen kielen käyttämistä, vaikeiden termien välttämistä

- **Metaforat**, vertaukset, analogiat: kielen kuvittaminen *"Leijonat vastaan vaahteranlehdet"*
- **Listat** (tyypillisesti kolmen asian listat, vrt. A. Stubb) *Verta, hikeä ja kyyneliä, W. Churchill.*
- **Paradoksi**: ristiriitainen, mahdoton väite. *"Voin uskoa mitä tahansa, kunhan se on tarpeeksi uskomatonta."* Oscar Wilde
- **Kontrasti**, antiteesi: kahden vastakkaisen ajatuksen rinnastaminen *"Either we heal as a team or die as individuals."*
- Sanaleikit, **huumori**, ironia. *"Olemme kuilun partaalla, on aika ottaa askel eteenpäin."*
- **Toisto** (anafora). *Government of the people, by the people, for the people"* Abraham Lincoln
- **Kääntö** *"Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country"* J.F. Kennedy
- **Metonyymi**: kokonaisuuden ilmaisu osan avulla. *"Vrt. Trump tekee vs. Trumpin hallinto tekee", "Pomo laittoi firman kuntoon"*

VAIKUTTAMISEN KOLME ALUETTA

1. *Ethos*: uskottavuus, luotettavuus, käsitys puhujan kompetenssista
2. *Logos*: asian rationaalinen perustelu
3. *Pathos*: tunteen nostatus, tunteisiin vetoaminen (pelot ja toiveet)

RETORIIKAN VOIMA - ESIMERKKI



Robert F. Kennedy' Martin Luther King assassination speech in Indianapolis, IN, April 4th 1968

https://www.youtube.com/watch?v=B_Crx_u3825g

Taustatietoa ko. puheen ymmärtämiseksi

Spye, L. (2016). The most trusted white man in black America. *Politico*.

<https://www.politico.com/magazine/story/2016/07/robert-f-kennedy-race-relations-martin-luther-king-assassination-214021>

RETORIIKKA EI OLE VAIN JÄRKEÄ TAI YLEVÄÄ TYYLIÄ



RETORISIA KÖMMÄHDYKSIÄ, George W. Bush, Yhdysvaltain 43. presidentti

“Our enemies are innovative and resourceful, and so are we. They never stop thinking about new ways to harm our country and our people, and neither do we.” Washington, D.C. Aug. 5th, 2004

“There’s an old saying in Tennessee – I know it’s in Texas, probably in Tennessee – that says, fool me once, shame on – shame on you. Fool me – you can’t get fooled again”. Nashville, Tenn. Sept 17th, 2002.

“We’ll let our friends be the peacekeepers and the great country called America will be the pacemakers.” Houston, Sep.6th, 2000

“They underestimated me.” Bentonville, Ark., Nov. 6th, 2000

“For NASA, space is still a high priority”
It’s time for the human race to enter the solar system.”

“The future will be better tomorrow.”

MUITA ESIMERKKEJÄ VAHVASTA RETORIIKASTA

- Michelle Obaman tuen ilmaus Hillary Clintonille demokraattien puoluekokouksessa 25.7. 2016

<https://www.youtube.com/watch?v=4ZNVYqDU948>

(huomaa arkisuus, miten MO käyttää omaa taustaansa, naiseutta, perhettä puhutellakseen yleisöään)

- Näyttelijän Damien Lewisin tulkinta Marcus Antoniuksen puheesta Rooman senaatissa Caesarin kuoleman jälkeen. Ote William Shakespearen näytelmästä Julius Caesar

<https://www.youtube.com/watch?v=q89MLuLSJgk>

(tässä klassisista klassisin esimerkki, huomaa miten puhe ottaa kantaa edellisen puhujan, Brutuksen puheeseen ja kylvää epäilyn häntä kohtaan)

- 'I don't want pity, I want change': Jacob Blake's sister, Letetra Widman, gives emotional testimony

<https://www.youtube.com/watch?v=vGZncHP5V0A>

(poliisin ampuman mustan miehen sisko rakentaa retorisen sillan yksittäisen tapahtuman ja yleisen tilanteen välillä)

LEADERSHIP AS MANAGEMENT OF MEANING (Smircich & Morgan, 1982)

” Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeeds in attempting to frame and define the reality of others.”

”Leadership situations may be conceived as those in which there exists an **obligation** or a perceived **right** on the part of certain individuals to define the reality of others.”

Leaders emerge because of their role in framing experience in a way that provides a viable basis of action,

- e.g. by *mobilizing meaning*,
 - articulating and defining what has previously remained implicit or unsaid,
 - by inventing images and meanings that provide a focus for new attention, and
 - by consolidating, confronting, or changing prevailing wisdom.
-

MERKITYSTÄ TUOTETAAN mm. (Shamir, 2007)

1. **Ympäristöstä:** esim. onko ilmiö uhka vai mahdollisuus
2. **Suorituskyvystä:** esim. onko nykyinen riittävä
3. **Tavoitteista:** esim. prioriteeteista.

Merkityksenannon näkökulmasta konsensus tavoitteista on niiden sisältöä tärkeämpää.

4. **Keinoista:** vrt. irtisanomisten yhteydessä käytetty retoriikka
5. **Vaikuttavuudesta:** organisaation jäsenten usko omaan ja yhteisön kykyihin saavuttaa tavoitteensa.

JOHTAJUUDEN TEHOKKUUS? (Smircich & Morgan, 1982)

- "Effective leadership depends upon the extent to which the leader's definition of the situation serves as a basis for action by others."
- "...Effective leadership rests heavily on the framing of experience of others, so that action can be guided by common conceptions as to what should occur."
- "The key challenge for a leader is to manage meaning in such a way that individuals orient themselves to the achievement of desirable ends. In this endeavor the use of language, ritual, drama, stories, myths, and symbolic construction of all kinds play an important role."

VIDEOHARJOITUS

- Juha Sipilän TV-puhe 16.9. 2015

https://www.youtube.com/watch?v=jLh4_AQMfBg

- Keskustellaan Sipilän retoriikasta
 - Mikä on Sipilän viesti, entä mihin hän puheellaan pyrkii?
 - Mikä on puheen sisältö, millaisista elementeistä se koostuu?
 - Millaisia määrittelyjä, tehokeinoja, retorisia tekniikoita Sipilä käyttää?
 - Millaiset ovat puheen eetos, paatos ja logos?
 - Miten Sipilä onnistuu esityksessään, millainen on Sipilän retoriikan tuntu?

ESSEE 1: JOHTAJUUSRETORIikka

- Harjoitustekstinä verkkoon vuotanut Nokian sisäinen muistio helmikuulta 2011 ”Stephen Elop’s Burning Platform”
- Kirjoita maksimissaan 1000 sanan essee, jossa analysoit tekstiä retorisesta näkökulmasta.
- Palautus sähköpostitse (jouni.virtaharju@aalto.fi) PDF-muodossa 21.10. klo 23 mennessä.
- Essee arvostellaan 0-10 pistettä.

Torkin kirjakappale antaa käytännöllisiä välineitä tekstin analyysiin. Se kannattaa lukea ennen analyysin viimeistelyä.

Ohjaavia kysymyksiä:

1. mitä kielikuvia käytetään kuvaamaan muutosta, Nokiaa yms.? Millaisia merkityksiä ne tuottavat?
2. miten puheen retorinen argumentti on rakennettu?
3. miten muistio pyrkii vaikuttamaan lukijoihinsa?
4. Mitä muistio opettaa johtajuusretoriikasta?