

TURUN YLIOPISTON JULKAISUJA  
ANNALES UNIVERSITATIS TURKUENSIS

---

*SARJA – SER. C OSA – TOM. 331*

SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA

# Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä

Ville Virsu

TURUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF TURKU  
Turku 2012

ISBN 978-951-29-4879-6 (PDF)

ISSN 0082-6995

## **Alkusanat**

Savotta on voiton puolella, ja on aika kiittää.

Väitöstutkimukseni ohjaajaa Marja-Liisa Helasvuota kiitän painokkaasti neuvoista, kritiikistä, kannustuksesta, rohkaisusta ja kärsivällisyydestä. Marja-Liisa on auttanut huomattavasti erityisesti olennaiseen fokusoimisessa ja etenemisessä prosessin vaiheesta toiseen – ilman hänen rakentavaa ja eteenpäin orientoivaa ohjaustaan viipyilisin ja aprikoisin todennäköisesti edelleen moniaalle hamuavien luonnosten parissa. Olen hyötynyt suuresti Marja-Liisan laajasta asiantuntemuksesta ja ymmärryksestä, puhuttiin sitten kielestä, kielentutkimuksesta tai tutkimusprosessin etenemisestä – tai vaikkapa akateemisen maailman käytänteistä.

Erityisen kiitoksen lausun myös väitöskirjan esitarkastajille, Anne Mäntyselle ja Pekka Pältille, joiden asiantuntevat, paneutuneet ja seikkaperäiset lausunnot tarjosivat oivallisella tavalla selkeitä ja konkreettisia välineitä tekstin parantamiseksi. Esitarkastuslausunnot avasivat jopa täysin uusia näkökulmia aiheeseen ja tekstiin, jotka kuvittelin jo auttavasti tuntevani. Lausunnoissa oli enemmän hyviä huomioita ja ideoita kuin nyt käsillä olevasta kirjasta voikenties päätelläkään, ja tekstiin kaikista viisaista neuvoista huolimatta jääneistä erheistä ja epäloogisuuksista vastaan itse. Pekka lupautui myös vastaväittäjäkseni, mistä erityiskiitos.

Kiitän yksilötasolla erittelemättä mutta yhtä kaikki lämpimästi kaikkia työtovereitani Turun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa ja kaupparokeakoulussa. Samalla kun olen viihtynyt ihmiskasvoisen välittömissä työyhteisöissä ja nauttinut itseäni intellektuellimmasta seurasta, olen yhä uudelleen hämmästynyt ja vaikuttunut kohtaamastani viisauden, osaamisen, näkemysellisyuden sekä tiedollisen ja tieteellisen intohimon määrästä.

Tutkimusta ovat rahoittaneet Suomen Kulttuurirahasto usealla apurahalla, joilla oli etenkin tutkimusprojektin alkupuolella ratkaiseva merkitys. Myöhemmässä vaiheessa taloudellista tukea on tarjonnut Turun Yliopistosäätiö. Suuri kiitos kummallekin. Kiitoksen ansaitsevat tietenkin myös tutkimuksen aineiston tuottajat, ISS Palvelut, Kesko, UPM, Osuuspankki, Sanoma ja TeliaSonera, sekä näissä organisaatioissa kaikki, joiden kanssa olen tutkimuksellisissa yhteyksissä asiainut.

Altistuessani yritysten pelastussanomalle olen ymmärtänyt, että verkostoituminen, oman osaamisen markkinoiminen ja epämukavuusalueelle hakeutuminen ovat nykymuotoisessa työelämässä elintärkeitä kvalifikaatioita ja toiminnan muotoja. Yhtäkään näistä en tunne varsinaisesti omakseni, mutta onnekseni olen saanut työskennellä ihmisten kanssa, jotka ovat kutsuneet, pyytäneet ja patistaneet puhumaan ja kirjoittamaan ja vieläpä antaneet palautetta työstä. Kiitos siis teille: Marjut Johansson, Katriina Kukkonen-Harjula, Sirkka Saarinen, Piia Seppälä, Paula Sjöblom, Sanna-Kaisa Tanskanen, Päivi Valtonen, Erkki Vettenniemi, Maija Vähämäki sekä kaikki kielentutkimuksen tutkijakoulu Langnetin Kielen rakenteet käytössä -ohjelman ohjaajat ja tutkijaopiskelijat.

Aihetta tutkittuani ja pitkään tutkimusprojektiin sitouduttuani olen tullut yhä vakuuttunemmaksi siitä, että kiukku, turhautuminen ja vastarinta sekä näiden ilmaiseminen ovat työelämän funktionaalisia elementtejä sekä välttämättömiä ilmiöitä työvoiman uusintamisen ja työssä

jaksamisen kannalta. Lähetän terveiset ystäville, tutuille ja tuntemattomille, jotka ovat joutuneet todistamaan tutkimuksen relevanssin problematisoinnin tai motivaation hiipumisen paikoin vulgääriakin verbalisointia – on se sitten tapahtunut urheilukentillä tai -katsomoissa, pubivisoissa, mökämusiikkitapahtumissa, kalaaseissa, kapakoissa tai muissa sosiaalisen toiminnan konteksteissa. Kiitän ja pahoittelen.

Lopuksi tärkeimmät: Elina, Aatos ja Sinä, jota emme vielä nimellä tunne, kiitos kaikesta. Kiitos myös muille perheeni jäsenille ja muille läheisilleni monimuotoisesta ja mittavasta tuesta ja avusta. Omistan väitöskirjani edesmenneiden isovanhempieni muistolle.

Turussa tammikuussa 2012

Ville Virsu

## **Abstract**

Rhetorical construction of work commitment in business communication.

This study focuses on work commitment creation on rhetorical level, that is to say, the rhetorical and linguistic means that are used to construct or elicit worker commitment. The commitment of the worker is one of the most important objectives of all business communication. There is a strong demand for commitment, identification, or adherence to work in various walks of life, although the actual circumstances are often somewhat insecure and shortsighted. The analysis demonstrates that the actual object of commitment may vary from work itself or work organization to one's career or professional development. The ideal pattern for commitment appears as comprehensive: it contains affective and rational as well as ideological dimensions. This thesis is a rhetorical discourse analysis, or rhetorical analysis with discourse-analytic influences. Primarily it is a rhetorical analysis in which discourses are observed mainly as tools of a rhetorician. The study also draws on various findings of sociology of work and organizational studies. Research material consists of magazines from three and web pages from six different companies.

This study explores repeated discourses in commitment rhetoric, mainly through pointing core concepts and recurrent patterns of argumentation. In this analysis section, a semantic and concept-analytic approach is also employed. Companies talk about ideas, values, feelings and attitudes thus constructing a united and unanimous group and an ideal model of commitment. Probably the most important domain of commitment rhetoric is the construction of group and community. Collective identity is constructed through shared meanings, values and goals, and these rhetorical group constructs that can be used and modified in various ways. Every now and then business communication also focuses on the individual, employing different speakers, positions and discourses associated to them. Constructing and using these positions also paints the picture of an ideal worker and ideal work orientation. For example, the so called entrepreneurship model is frequently used here.

Commitment talk and the rhetorical situation it constructs are full of tensions and contradictions; the presence of seemingly contradictory values, goals or identities is constant. This study demonstrates tensions like self-fulfilment and individuality versus conformity, and constant change and development versus dependable establishment, and analyses how they are used, processed and dealt with. An important dimension in commitment rhetoric is the way companies define themselves in respect of current social issues, and how they define themselves as responsible social actors, and how they, in this sense, seek to appear as attractive workplaces. This point of view gives rise to problematic questions as companies process the tensions between, for example, rhetoric and action, ethical ideals and business conditions and so on.

For its part, the commitment talk also defines the meaning of waged work in human life. Changing society, changing working life, and changing business environments set new claims and standards for workers and contents of work. In this point of view this research contributes

to the study of working life and takes part in current public discussion concerning the meaning, role and future of waged work.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	10
1.1 Aluksi: työelämän murros ja sitouttamisen kriisi?.....	10
1.2 Kysymyksenasettelun taustaa.....	11
1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet.....	19
1.4 Tutkimuksen aineisto .....	21
1.4.1 Henkilöstö-, sidosryhmä- ja asiakaslehdet .....	23
1.4.2 Yritysten verkkosivut .....	27
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	28
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSMETODIIKKA.....	30
2.1 Retoriikka .....	32
2.1.1 Yksinäisyys, konflikti ja syyllisyys – retoriikan olemuksen alustavaa määrittelyä .....	32
2.1.2 Retoriikan tärkeimpiä näkökohtia sitouttamispuheen tutkimuksessa .....	34
2.1.3 Retorinen analyysi tutkimusmetodina .....	38
2.2 Diskurssi ja diskurssianalyysi .....	44
2.2.1 Diskurssin käsitteestä .....	44
2.2.2 Diskurssianalyysi .....	47
2.2.3 Tekstin, diskurssin ja kontekstin suhteista .....	52
3 SITOUTTAMINEN KÄSITTEENÄ JA TUTKIMUSKOHTENA .....	57
3.1 Etymologiaa, semantiikkaa ja lähikäsitteitä .....	58
3.2 Sitoutuminen toimintana – havainnoitavana ja mitattavana suurena .....	64
3.3 Sitoutua vai ei – sitoutumisen motiiveista ja ongelmista .....	67
4 SITOUTTAMISPUHEEN KESKEISIÄ DISKURSSEJA JA YDINKÄSITTEITÄ.....	72
4.1 Muutos- ja kehityspuhe – yhteiset tavoitteet ja yhteinen toimintaympäristö.....	76
4.2 Arvopuhe – yhteiset merkitykset.....	86
4.3 Tunne-, asenne- ja ideologiapuhe – oikeanlaisen työorientaation määrittelyä .....	95
4.3.1 Innostus ja intohimo: tapa tuntea ja kokea .....	95
4.3.2 Haasteet ja vastuu: tapa asennoitua .....	99
4.4 Keskeisiä diskursseja ja oman kulttuurin konstruointia: yhteenvetoa ja pohdiskelua .....	106
5 SITOUTTAMISRETORIIKAN JÄNNITTEET .....	110
5.1 Retoriset ja diskursiiviset ristiriidat ja jännitteet.....	112
5.2 Neljä esimerkkiä retorisisista ja diskursiivisista jännitteistä .....	115
5.2.1 Vakiintuneisuus ja muutosvalmius.....	116
5.2.2 Yhdenmukaisuus ja yksilöllisyys .....	127
5.2.3 Retoriikka ja todellisuus.....	141
5.2.4 Vastuullisuus ja pakottavat reunaehdot.....	149
5.3 Sitouttamisretoriikan jännitteet: yhteenvetoa ja pohdiskelua.....	154

6 YKSILO JA YHTEISÖ SITOUTTAMISRETORIIKASSA .....	163
6.1 Yksilö äänessä – yritysviestinnän puhujapositioita.....	164
6.1.1 Mikrotason kokija .....	166
6.1.2 Makrotason näkijä .....	172
6.1.3 Ulkopuolinen tietäjä .....	180
6.2 Yhteisö ja ryhmä retorisisina konstruktioina .....	186
6.3 Kollektiivi-ilmausten viittausalasta.....	191
6.4 Yhteisön rakentaminen retorisisena prosessina .....	196
6.4.1 Yksimielisen yhteisön konstruointi.....	196
6.4.2 Osallistaminen.....	208
6.4.3 Retoriikan sisäistäminen ja toisintaminen.....	213
6.5 Yksilö, yhteisö ja sitoutuminen: yhteenvetoa ja pohdiskelua .....	219
7 ME JA MUUT – IDENTIFIKAATIO JA EROTTAUTUMINEN SITOUTTAMISRETORIIKASSA .....	229
7.1 Yleisiä huomioita .....	231
7.2 Identifikaatio ja erottautuminen – kolme esimerkkiä retorisisista distinktioista .....	234
7.2.1 Kommunikoivat ja sulkeutuneet systeemit .....	234
7.2.2 Kehittyvät ja taantuvat organisaatiot.....	239
7.2.3 Inhimilliset ja vieraannuttavat kulttuurit .....	241
7.3 Identifikaatio ja erottautuminen: yhteenvetoa ja pohdiskelua.....	248
8 LOPUKSI.....	251
8.1 Kielentutkimuksellinen ja teoreettinen kontribuutio.....	251
8.2 Työn ja sitoutumisen merkityksen rakentuminen .....	260
8.3 Tutkimustulosten soveltaminen ja käyttö.....	263
LÄHTEET .....	267





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aluksi: työelämän murros ja sitouttamisen kriisi?

Julkisesta keskustelusta välittyvän kuvan mukaan työelämä on murroksessa ja muutoksen suunta on monin tavoin huonompaan päin. Puhe pätkätöistä, joukkoviestinnästä sekä ylipäänsä työmarkkinoiden epävakauksesta ja työntekijää kohtaavista muuttuvista työtilanteista on suomalaisessa yhteiskunnassa ja joukkoviestinnässä lähestulkoon päivittäistä. Tällaisessa puheympäristössä yritysten ja muiden työnantajien toivoma ja vaatima työhön ja työnantajan asettamiin tavoitteisiin sitoutuminen näyttää usein vaikeasti perusteltuna ja työntekijöiden sitouttaminen vähintäänkin haasteellisenä tehtävänä.

Työntekijöiden sitoutuminen on työnantajien usein esittämä tavoite ja työntekijöiden sitouttaminen yksi yritysviestinnän perustehtävistä. Tämän tutkimuksen keskiössä ovat kieli ja retoriikka sitouttamisen välineinä. Näiden lisäksi sitouttamisen instrumentteja ovat ainakin materiaaliset palkkiot, vallan ja vastuun jakaminen sekä kouluttautumis- ja urallaetenemismahdollisuuksien tarjoaminen. Retoriikka poikkeaa kuitenkin muista sitouttamisen ulottuvuuksista: kieli ja retoriikka ovat läsnä kaikkialla, ne läpäisevät työorganisaatiot kauttaaltaan, tavoittavat kaikki organisaatioissa toimivat ja koskettavat jollakin tavoin heitä kaikkia. Kattavuuden ja tavoitavuuden näkökulmasta sitouttamisen voi nähdä olevan erityisesti retorinen ongelma ja retorinen tehtävä.

Sitoutumisen edellytyksistä ja mahdollisuuksista tässä ajassa ja työmarkkinatilanteessa on esitetty synkkiä tulkintoja. On sanottu, että väliaikaisuuden ja epävarmuuden leimaamassa tilanteessa looginen side pyrintöjen ja saavutetun välillä murtuu, että työelämän perustaksi mielletty moraalinen tai psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijöiden välillä hajoaa, että työn vaihtosuhte kääntyy työntekijän kannalta kestävämmän epäreiluksi tai että luottamusyhteiskunta rapautuu. Kuitenkin samaan aikaan sitoutumisen vaatimusta pidetään yllä ja sitoutuminen nähdään edelleen elimellisenä osana hyvää ja toimivaa työsuhdetta.

Tällainen niin kutsuttu huonontumiskurssi on tietenkin vain yksi säie suomalaisessa yhteiskunnassa käydyssä työkeskustelussa. Julkisessa työpuheessa kohtaavat keskenään ristiriitaiset puhutavat. Yleistä on yhtäältä puhe erilaisista elämänorientaatioista, ”downshiftaamisesta” tai vaikkapa ”paskaduuneista” – kaikki nämä puhutavat kyseenalaistavat omista lähtökohdistaan työn keskeistä asemaa elämässä. Toisaalta perinteinen työn, pärjäämisen ja kunniallisuuden erottamattomasti yhdistävä ajattelu- ja puhetapa on edelleen vahva. Julkisessakin keskustelussa törmäävät usein yhtäältä työkeskeisen elämäntutkimuksen kyseenalaistaminen ja toisaalta tällaista ajattelutapaa kritisoiva ja yhteiskunnallisesti vastuuttomana pitävä näkökanta tai puhetapa. Näissä vastakkaisissa diskursseissa muun muassa työhön sitoutuminen saa luonnollisesti hyvin erilaisia merkityksiä.

Tarkastelen tässä tutkimuksessa sitä, miten yritysviestinnän sitouttamistehtävä eli -funktio toteutuu yritysviestinnän tuottamissa teksteissä ja millaiseksi ilmiöksi työhön sitoutuminen

määritellään yritysviestinnässä<sup>1</sup>. Tarkastelu peilaa myös laajempia kysymyksiä muun muassa työlle annetuista merkityksistä, työntekijälle määritellyistä ihanteista ja työhön suhtautumiseen konstruoiduista malleista.

## 1.2 Kysymyksenasettelun taustaa

”Olin elänyt parhaan miehuuteni brezhneviläisessä Suomessa. Se oli turvallinen sopukka. Kaikki oli selkeää, kaupankäynti oli yksinkertaista. Toin tavaraa maahan ja myin sen. Rahaa tuli niukasti, mutta kuitenkin. Koko perkeleen Suomi oli alistunut ja alistettu, valtiokoneisto piti huolen kaikesta, valvoi ja käyttäsi. Se siinä oli parasta. Silloin pärjäsi lahjaton ihminen, sellainen kuin minä. Silloin ihmisessä arvostettiin muitakin ominaisuuksia kuin pronssiin valettua ahneutta.

Koskaan en ole ollut vasemmistolainen, mutta nyt kun vasemmisto oli kadonnut, tajusin kuinka tärkeä se oli ollut. Entisaikojen maailma oli jumissa vasemmiston ja oikeiston välissä, se pysyi paikallaan, seisoi niillä sijoillaan. Ei ollut kehitystä, ei ollut kasvua, ei synergiaa eikä tehostamista. Ei ollut harmonisointia eikä elinkaarianalyysia. Silloin oli tukkukauppaa ja vähittäiskauppaa ja paragon-kuitteja ja kirjoituskoneita ja hiilipapereita ja myyntimiehiä, niillä provikkapalkat ja Ronsonin bensasytkärit, ja puhelimissa oli kiekot joita pyöritettiin. Oli Rake ja Renlund ja Hankkija. Ne oli silloin isoja putiikkeja, mutta kuitenkin niin pieniä, että johtajan huone oli toisessa kerroksessa eikä yhtään ylempänä. Oli varastoja ja niissä varastomiehiä, joilla oli sinapinkeltaiset työtakit ja huonot hampaat ja tupakanhajuiset suut. Ne oli ihan oikeita rehellisiä varastoja, kunnollisia, käsitettäviä. Mitä ne nyt on? Logistiikkakeskuksia. Vitun vittu.”

(Arto Salminen: Lahti. WSOY 2004.)

Työelämän muutoksesta puhutaan paljon niin akateemisessa tutkimuksessa kuin julkisessa kansalaiskeskustelussakin. Erityisesti makrotasolla, kattavuuteen pyrkivissä analyyseissä, muutosta on luonnehdittu ja käsitteellistetty eri tavoin: Puhutaan esimerkiksi *uudesta* ja *vanhasta työstä* tarkoittaen eroja muun muassa ulottuvuuksilla fyysinen–henkinen, kollektiivinen–yksilöllinen, suojattu–prekaari, säännelty–sääntelemätön ja rutinoitunut–joustava (Julkunen 2009: 19). Kyse on tietenkin karkeista yleistyksistä, mutta ensin mainittujen on katsottu luonnehtivan tyypillisesti vanhaa työtä ja viimeksi mainittujen uutta. Kaiken kaikkiaan erot vanhan ja uuden työn välillä paikannetaan moniaalle: työympäristöihin, työn luonteeseen ja vaatimuksiin sekä työnjakoon niin paikallisella kuin globaalillakin tasolla. Globalisaation ja nopean teknologisen kehityksen kaltaiset kehityssuunnat kytketään usein työelämän muutokseen. (Esim. Kairinen ym. 2003; Sennett 2007.) Työelämää luonnehtivan muutoksen voi havaita, vaikka ei pyrkisi työelämän todellisuutta kartoittaviin analyyseihin. Muutos on läsnä sekä työelämää kommentoivassa puheessa eräänlaisena makrotason tulkinta-kehyksenä että työnantajien työntekijöille esittämänä vaatimuksena (ks. Julkunen 2009: 56;

---

<sup>1</sup> Käsittelen siis nimenomaan työntekijöiden sitouttamista, vaikka laajassa katsannossa sitouttamisen pyrkimys koskee toki myös asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja muita *sidosryhmiä*.

Kantola 2006). Muutos on tällä tavoin ainakin retorisessa todellisuudessa jatkuvasti olemassa oleva ilmiö, vaikka muutoksen totaalisuutta ja nopeutta ilmaisevaa puhetta on myös kritisoitu katteettomista yleistyksistä ja sen on sanottu saavuttaneen perusteetta jonkinlaisen diskursiivisen itsestäänselvyyden aseman (Antila 2006; Lamppu 2010).

Työn sisältöjen muutosta luonnehtii monin paikoin informaation käsittelyn ja tekstien lisääntyneet läsnäolo: yhä useampien työtehtävien kohdalla puhutaan tietotyöstä tai tekstityöstä, jossa kirjoitettu kieli ja tekstit ovat yhä huomattavampi osa sekä työn sisältöä että työn tuloksia (Hiidenmaa 2000: 22–23; Tiililä 2011: 162–164). Tällaisessa, *tekstualisoituneeksikin* kutsutussa, yhteiskunnassa raportointi, suunnittelu, itsearviointi, kehityskeskustelut ja muu metatason työpuhe luonnehtivat ja konstruoivat enenevässä määrin myös sitouttamisen retorista tilannetta. Työ, tekstit, kielellistäminen ja käsitteellistäminen nivoutuvat monin tavoin yhteen; yhä useammin ja yhä useammilla toimialoilla yhtäältä käytetään kieltä työvälineenä ja toisaalta tuotetaan tekstejä työn tuloksena ja sivutuotteena. Työssä tuotetut tekstit ovat olennaisesti myös itsen, oman työn ja oman sitoutumisen tuottamista ja määrittelyä. (Hiidenmaa mt: 29; Iedema – Scheeres 2003.) Tämän lisäksi työelämää jäsentää ja kommentoi jatkuvasti monimuotoinen analyysoiva ja refleктоiva puhe, jota tämäkin tutkimus tavallaan edustaa. Monimuotoisella työn mielekkyyttä, merkitystä ja tarkoitusta jäsentävällä ja perustelevalla puheella ja ylipäänsä psykologisella diskurssilla on niilläkin huomattava asema työelämässä. Työ on monin paikoin myös jatkuvassa määrittelyn tilassa ja jatkuvasti perustelun kohteena; oman työn ja toiminnan oikeutus on yhä enemmän retorinen kysymys. Tällaiseen toimintaympäristöjen kielellä ja teksteillä kylläntymiseen kytkeytyy erityisesti itsearvioinnin osalta retoriikan sosiaalinen ulottuvuus. Yksilöiden (työ)identiteetit ja yksilöiden väliset suhteet sekä erilaiset ryhmät ja yhteisöt tulevat yhä useammin ja systemaattisemmin kielellisesti käsitellyiksi, auki kirjoitetuiksi ja analysoiduiksi. (Eteläpelto – Vähäsantanen 2008; Iedema – Scheeres mt.; Julkunen ym. 2004.) Tämä kytkeytyy tietenkin ajatukseen työorganisaatiosta kielellisenä ja retorisena konstruktiona (ks. luku 6).

Paljon puhutaan myös työmarkkinoiden ja työsuhteiden luonteen muutoksesta. Suorannan (2009: 11–15) mukaan aiemmin epätyypillisinä pidetyt työn muodot, ylipäänsä väliaikaisuus ja sirpaleisuus, ovat yleistyneet siinä määrin, että voidaan puhua koko työelämän ”epätyypillisistymisestä”. (Ks. myös Julkusen (2009) monipuolinen ja kiinnostava kuvaus muutoksen määritelmistä.) Organisaatiotasolla vanha ja uusi -dikotomiaan kytkeytyy jako traditionaaliin ja proaktiivisiin organisaatioihin (Ylöstalo – Antila 2002; Hautaniemi 2009): traditionaalisia organisaatioita luonnehtivat hierarkkisuuden korostuminen päätöksenteossa ja viestinnän niukkuus koko organisaatiota koskevissa asioissa, proaktiivisia taas osallistava johtamistapa, tulevaisuuteen suuntautuminen, joustavuus sekä kouluttautumisen ja itsensä kehittämisen merkityksen korostaminen. Tämä dikotomia ja proaktiivisuuteen identifioituminen näkyy monin tavoin myös tämän tutkimuksen aineistossa. Yritysmailmassa muutos, kehitys, dynaamisuus ja ajan seuraaminen ovat keskeisiä hyveitä (ks. esim. luvut 4.1 ja 7.2.2). Tätä ilmentää se, että ajassa dominoivista viestinnän, johtamisen ja organisaatioajattelun opeista saa selkeän ja havainnollisen kuvan lukemalla eri yritysten tuottamia tekstejä. Samat käsitteet sekä ydinargumentit ja -ajatukset toistuvat osin prosessoituina ja omiin tilanteisiin sovitettuina mutta yhtä kaikki johdonmukaisina eri alojen yritysten ja organisaatioiden retoriikassa. (Ks.

Hautaniemi 2009: 181; Shaver 2011: 219–220; Swales – Rogers 1995: 228; luku 4 tässä tutkimuksessa.)

Väliaikaisuuden, epävarmuuden ja fragmentaarisuuden elementeistä huolimatta sitouttamisen ja sitoutumisen merkitystä ja relevanssia painotetaan monin paikoin (ks. Lampikoski 2005; myös Shepherd – Shepherd 1984: 138). Työsuhteiden epätyypillistyminen ei tee yksilön ja organisaation suhteen tai yksilön sitoutumisen teemaa merkityksettömäksi vaan pikemmin nostaa sen entistä kriittisemmäksi kysymykseksi yritysviestinnän ja -retoriikan kannalta (Albert ym. 2000). Uudessa tilanteessa perinteisen työnantajaan sitoutumisen tilalle tai rinnalle nousee uudenlaisia sitoutumisen malleja, kuten yrittäjyyden eetos tai itsensä kehittämisen periaate, jotka pätevät työtilanteesta ja toimintaympäristöstä riippumatta. Myös henkilöstöpolitiikan ideologiset muutokset ja johtamisopilliset virtaukset vaikuttavat sitoutumisen ihanteeseen. Esimerkiksi HRM (Human Resource Management) -ajattelu nosti jo 1980-luvulla tietynlaisen yksilölähtöisyyden, luovuuden ja yksilön kyvyt, henkilöstöpolitiikan ja sitouttamisen keskiöön, tiukan yhteisöllisyysajattelun ja yhdenmukaisuuden vaatimuksen sijalle. (Juuti – Rannikko – Saarikoski 2004: 14; ks. yksilöllisyyden problematiikasta luku 5.2.2 tässä tutkimuksessa.)

Sitoutumisen muuttuneesta viitekehyksestä on esitetty myös negatiivisempia tulkintoja. Esimerkiksi Casey (1995) kuvaa ihannetyöläisen etiikkaa tai asennoitumista uusprotestanttiseksi: yksilö on klassisen protestantin tapaan sitoutunut yrityksen toimintatapoihin ja päämääriin, mutta ei odota yritykseltä varmuutta tai turvallisuutta. Siltalan (2007) sanoin tällainen kehitys murtaa keskiluokan perinteisen menestysreseptin. Siinä missä yksilön työura oli ennen usein nähtävissä lineaarisena ja menestyksellisesti nousujohteisena prosessina yhden, pyramidimallisen organisaation sisällä, muodostuu aika työelämässä nyt useimmiten projektien ja toimeksiantojen epäloogisena jatkumona erilaisissa byrokraattisesti kevyissä verkostoissa, joissa ylenemisen kaltaisia instituutioita ei perinteisessä muodossaan ole olemassa. (Sennett 1999: 19.)

Oman, paikoin väkevänkin, mausteensa työkeskusteluun tuo juuri tällainen kriittinen ja pessimistinen diskurssi eli niin sanottu huonontumispuhe (ks. esim. Siltala 2007, Sennett 1999, 2007; huonontumispuheen analyysistä Julkunen 2009). Tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista selvittää, missä määrin työelämä on yleisessä katsannossa mahdollisesti huonontunut tai parantunut, mutta huonontumispuhe huomioidaan intertekstinä, yhtenä diskurssina tai näkökulmana tutkimuksen ja julkisen keskustelun kentässä. Se on osa sitouttamisretoriikan kulttuurista kontekstia ja sellaisena kiinnostava elementti. ”Mitä tapahtuu todella?” on tässä tutkimuksessa relevantti kysymys ainoastaan retorisen todellisuuden eli tekstin tason tapahtumien osalta<sup>2</sup>. On myös otettava huomioon, että työ ja työpuhe kytkeytyvät toisiinsa moninaisin tavoin. Työtä koskeva puhe konstruoi kokemusta työstä sekä määrittelee työntekijän tulkintakehystä ja odotushorisonttia: mitä työltä voi odottaa ja vaatia, millaista työn pitäisi olla ja niin edelleen. Kriittisesti tai jopa kyynisesti katsoen työpahoin-

---

<sup>2</sup> Huomautettakoon kuitenkin, että tuoreehko Työolobarometri (Ylöstalo – Jukka 2010) tarjoaa tukea huonontumispuheelle. Sen mukaan työelämän laatu on 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana heikentynyt kaikilla kyselyssä selvitettyillä sektoreilla: teollisuus, yksityiset palvelut, valtio ja kunnat.

voinnin lisääntyminenkin voidaan ainakin osittain palauttaa lisääntyneeseen keskusteluun, pahoinvoinnin suurempaan näkyvyyteen ja kuuluvuuteen sekä uusiin termeihin, käsitteisiin ja diskursseihin, joita käyttäen omaa kokemusta eritellään. Kuitenkin yhtä lailla keskustelun lisääntymisen ja tarpeen uusille työn jäsenryhmille voi nähdä oireena siitä, että muutokset ja tapahtumat työelämässä aiheuttavat entistä enemmän ahdistusta ja että pahoinvoinnin lisääntyminen on tosiasia. Joka tapauksessa lisääntyneitä keskustelua sinällään voidaan pitää merkinä työlle annettujen merkitysten muuttumisesta ja totunnaisten tulkintamallien prosessoinnista ja kyseenalaistamisesta. (Ks. Blom – Hautaniemi 2009; Julkunen 2009; Riikonen ym. 2002; myös Harré – Parrott 1996.)

Huonontuminen ei ole ainoa tulkinta työelämän muutoksesta. Huonontumispuheen aiheellisuus on myös kyseenalaistettu ja huonontumisanalyysija arvosteltu virheellisesti yleistäviksi. Tästä näkökulmasta on korostettu työelämän muuttuneen monessa suhteessa myös positiiviseen suuntaan. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) huomauttaa raportissaan *Työelämän parantumisen paradoksi* (2010), että päinvastoin kuin huonontumispuhe antaa ymmärtää, työelämä on monen mittarin mukaan parantunut (ks. myös Alasoini 2010). On myös esitetty, että epävarmuuden ja turvattomuuden kokemus ylipäänsä on kontrolliyhteiskunnan kääntöpuoli: läpeensä säännellyssä ja turvallisuutta (yli)korostavassa yhteiskunnassa turvattomuutta koetaan herkästi, vaikka objektiiviset olosuhteet eivät antaisi siihen alkuunkaan reaalista aihetta (ks. Deleuze 2005; Levä 2003; ks. myös Castel 2007). Kaiken kaikkiaan kysymys on toki monitahoinen, ja mikä tahansa yksioikoinen yleistys kehityksen suunnasta on monen työelämän todellisuudessa toimivan kokemuksellisesta näkökulmasta virheellinen. Toiseksi kysymys on poliittinen, intressiristiriitojen sävyttämä, ja senkään vuoksi siihen ei tässä tutkimuksessa ole tilaa tai aihetta syventyä. (Ks. Alasoini 2011.) Vastakkaiset näkemykset ja näkemysten ajoittainen vastakkainasettelu on kuitenkin sinänsä kiinnostava suomalaisen palkkatyön yhteiskunnan piirre. Esimerkiksi edellä mainittu EK:n raportti viittaa jo nimellään epäsuorasti Siltalan (2007) teokseen *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Tämä keskustelu on huomattava osa yritysviestinnän retorista tilannetta eli sitä ympäristöä, jossa yritykset muun muassa sitouttamistehtäväänsä suorittavat. Kyse on siten yritysten sitouttamispuheen yhteiskunnallisesta paikasta ja väistämättä reagointia vaativasta viitekehystä tai kontekstista.

Työnteko tai vähintään ponnekas pyrkimys siihen kuuluu olemuksellisesti oikeanlaiseen ja legitiimiin kansalaisuuteen. Pelkkä työn tekeminen ei kuitenkaan riitä, vaan työhön tulee myös sitoutua. Sitoutuminen katsotaan yleisesti työssä viihtymisen ja menestymisen edellytykseksi ja sitouttaminen yritysviestinnän keskeiseksi tehtäväksi. (*Työelämän parantumisen paradoksi* 2010: 4, 26; Karisalmi 2001; Kortetjärvi-Nurmi – Rosenström 2007: 9; Juholin 2009: 45; Sillince 2000: 1125–1126.) Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja solidaarisuus yritystä kohtaan ovat henkilöstöpolitiikan ydinkysymyksiä. Sitoutumisen problematiikka on myös ollut yksi johtamisen ja työelämän tutkimuksen keskeisistä kohteista jo 1960-luvun lopulta asti. Suuryritysten synty, yritysten koon yleinen kasvu, palkkatyösuhteen yleistyminen ja yleisen koulutustason nousu olivat tuolloisen kiinnostuksen heräämisen taustalla olleita tekijöitä. Kun yritykset alkoivat tehdä suunnittelu- ja tuotekehitystyötä itse, siirtyi suuri osa aiemmin itsenäisinä ammatinharjoittajina ja palveluntarjoajina toiminutta korkeakoulutettua

väestöä yrityksiin palkkatyösuhteisiin. Tämä asetelma nosti esiin uudenlaisia johtamiseen, solidaarisuuteen ja sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä. (Kiianmaa 1996: 148.) Tässä havainnollistuu sitouttamisretoriikan lähtöasetelma ja retorinen tilanne: lähtökohtaisesti erillisten yksilöiden, erilaisten tavoitehorisonttien, arvomaailmoiden ja työorientaatioiden hallinnointi ja sovittaminen yhteen, yhteisön ja yhteisten merkitysten konstruointi. Viime vuosina käydyn keskustelun perusteella voitaisiin puhua jopa kiinnostuksen toisesta aallosta, sitoutumis- ja sitouttamiskysymysten uudelleen ajankohtaistumisesta. Työelämän muutokset ja vaatimukset ovat yhteiskunnallisessa keskustelussa painokkaasti esillä, ja epävakauden ja epävarmuuden kokemukset ovat nousseet vahvasti esille työkeskustelussa. (Ks. Melin ym. 2007; Siltala 2007.) Epävarmuus ruokkii epäluuloa ja vaikeuttaa luottamuksellisten suhteiden syntymistä työnantajien ja työntekijöiden välille. Yhteisistä intresseistä, solidaarisuudesta ja sitoutumisesta puhutaan paljon, mutta työelämän todellisuutta ei välttämättä koeta alkuunkaan tällaisten ihanteiden ja päämäärien tavoittelua tukevaksi. (Ks. Hankamäki 2005: 135.) Erilaiset tekijät horjuttavat uskoa pitkiin ja katkeamattomiin työuriin, mutta sitoutumisen ihanteesta ja vaatimuksesta ei silti luovuta.

Työhön sitoutuminen ja siinä työlle annettu merkitys kytkeytyy myös yleisiin kulttuurisiin ja yhteiskunnallisiin arvostuksiin. Suomalaisessa yhteiskunnassa – siinä missä moniaalla muuallakin – työ on nähty ja nähdään edelleen keskeisenä yksilön elämää ja persoonaa määrittävänä tekijänä. (Jokiranta 2003; Kasvio 1994; Kortteinen 1992; Melin 2007.) Tämä näkemys on merkittävä osa työhön liittyvää kulttuurista arvo- ja uskomusperinnettä ja siten eräänlaisena perustavana ideologisena viitekehysenä merkittävä osa työtä käsittelevän keskustelun kontekstia – ja siten tietenkin myös osa sitouttamisretoriikan puhetilannetta. Myös vaihtoehtoiset, työn merkitystä suhteellistavat tulkinnat asemoivat itsensä aina jollakin tavoin suhteessa tähän dominoivaan ajattelutapaan ja diskurssiin. Käsittelen seuraavassa kolmea kulttuurisesti vahvaa näkökulmaa työhön: pärjäämisen eetosta, luovuuden ihannetta ja yrittäjyysmallia. Kulttuuristen mallien sijaan näiden yhteydessä voidaan puhua myös diskursseista eli toistuvista puhetavoista; suuressa osassa kaikkea työtä käsittelevää puhetta ainakin jokin näistä näkökulmista tai puhetavoista on läsnä. Jäsennys perustuu osin aiemmassa tutkimuksessa esiin nostettuihin diskursseihin, osin omiin havaintoihini tämän tutkimuksen aineistosta. Jäsennys ei tietenkään ole mitenkään tyhjentävä, mutta esittelee nähdäkseni melko kattavasti suomalaisen työkeskustelun ideologista kehystä.

Perinteisesti vahva työn kulttuurisen jäsentämisen ja itseymmärryksen malli on suomalais-sakin yhteiskunnassa ollut niin sanottu pärjäämisen tai selviytymisen eetos (Kortteinen 1992). Eetoksella tarkoitetaan tässä tietyssä yhteiskunnallisessa tai kulttuurisessa viitekehysessä yleistä, odotuksenmukaista ja usein itsestään selvänä näyttäytyvää ajattelun, toiminnan ja merkityksenannon mallia. Pärjäämisen tai selviytymisen eetoksella viitataan riippumattomuuden ihanteeseen ja sosiaalisesti tunnustettuun itselliseen asemaan, joiden saavuttamisessa omalla työllä luotu taloudellinen toimeentulo on avainasemassa. Vaihtoehtoisista tulkintamalleista, pärjäämisnäkökulman raadollisuuden kohtaamasta kritiikistä ja yleisestä moniarvoistumisesta huolimatta pärjäämisen eetos on epäilemättä edelleenkin voimakas kulttuurinen rakenne ja työn merkitystä määrittävä tekijä. (Ks. myös Hoikkala 1999; Häkkinen ym. 2005; Tuohinen 2000.)

Pärjäämisen eetos kytkeytyy ideologisella tasolla loogisesti protestanttisen työetiikan käsitteeseen. Toisinaan puhutaan myös luterilaisesta työmoraalista, ja työn henkilökohtaista merkitystä koskevilta osin käsitteiden sisältöä voidaan pitää pitkälti yhteneväisenä. Protestanttisen työetiikan ideologis-teoreettinen konstruktio on määritelty vaihtelevin painotuksin, mutta yhtä kaikki kyse on ajattelutavasta, joka – lyhyesti ilmaisen – asemoi ahkeran ja pyyteettömän työnteon edellytykseksi menestymiselle niin tämän- kuin tuonpuoleisessakin elämässä. Protestanttiseen työetiikkaan liittyy myös muita ulottuvuuksia, kuten tehokkuuden ja voiton tavoittelun ihanteet. Käsitteen luonut Max Weber (1980 [1904]) esittikin protestanttisen työetiikan varhaisen kapitalismin välttämättömänä henkisenä kasvualustana. (Ks. myös Hirschfeld – Feild 2000: 797; Lindén 2010.) Nykyaikana puhe työhön suhtautumisen uskonnollis-ideologisesta taustasta saattaa toki kuulostaa vanhentuneelta tai irrelevantilta, mutta tällainen ajattelu on kuitenkin osa sitä historiallista kehitystä, jossa työn merkitys osana inhimillistä elämää on länsimaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa määrittynyt (ks. Hirschfeld – Feild mp.). Laajemmassa katsannossa on kyse siitä, miten uskonnollinen tai muu maailmaa selittävä ideologia kytkeytyy talouteen, politiikkaan, koulutukseen ja kasvatukseen sekä tapoihin järjestää tiettyjä yhteiskunnallisia toimintoja. Riippumatta siitä, miten näitä ideologioita tai kulttuurisia rakenteita nimetään, tunnistanee kuka tahansa työlle annetun merkityksen painon suomalaisessa yhteiskunnassa. Pärjäämisen eetosta voidaan lähestyä jonkinlaisena kollektiivisesti sisäistettynä mallina, johtamisen ja kontrollin välineenä tai retorisenä konstruktiona – yhtä kaikki kyseessä on vahva työhön suhtautumista ohjaava normi.

Kortteinen (1992: 83) toteaa, että selviytymisen eetoksen keskeinen elementti tai osa sen ilmiänsä on vaikeneminen. Yksilön päämääränä tai kunniakysymyksenä selviytyminen ei siis ole ollut millään muotoa eksplikoitu tavoite. Sitä se ei ole tämänhetkisessä yritysretoriikassa yksilön tasolla, mutta yrityksen ja yhteisön tasolla selviytyminen, hengissä pysyminen, olemassaolo tai kilpailussa mukana pysyminen on jatkuvasti toistettu, alati akuutti ongelma. Ja mikäli yksilöiden oletetaan sitoutuvan yritykseen ja yhteisöön kaikilla tasoilla, tulee kotalonkysymyksistä yhteisiä (ks. luvut 4 ja 6). Yksi pakottavan selviytymiskamppailun ilmentäjistä on juuri välttämättömyyksillä operoiva retoriikka; kussakin kilpailutilanteessa ja olosuhteissa on selviytyäkseen ja pärjätäkseen toimittava juuri tietyllä tavalla. Tämä tulee esiin monessa yhteydessä tämänkin tutkimuksen analyysiosiossa.

Pärjäämistä ja selviytymistä korostavan ajattelutavan keskeinen merkitys- ja arvoperusta oli ja on siis työntekeä sinällään ja eräänlainen riippumattomuuden ideaali, itsen ja läheisten elättäminen omin voimin. 1960-luvun lopulla alkoi enenevässä määrin nousta esiin myös työn sisältöä painottava lähestymistapa. Tässä individualistisemmassa tulkinnassa työ nähtiin – paitsi edelleen pärjäämisen ehtona – myös ja ennen kaikkea itsensä toteuttamisen ja luovuuden välineenä ja areenana. Luovuus ja viihtyminen sekä aiempaa moniulotteisemmän tarvesysteemin hahmottelu nousivat keskeisiksi kysymyksiksi. Itsensä toteuttamisen tulkintakehyksessä ammatinvalinta ja työn tekeminen on nähty osana ”todellisen minän” etsimisprosessia. On painotettu elämän ja työn monipuolisuuden ja merkityksellisyyden vaatimusta ja korostettu sitä, että elämä ei saisi olla pelkkää työtä ja suorittamista. (Gröhn 1973; Julkunen ym. 2004; ks. myös Antila 2006). Karkeistaen pärjäämisen ja itsensä toteuttamisen ideoita voidaan



siis verrata tarkastelemalla yksilön ja maailman suhdetta: pärjäämisen eetoksessa maailma näyttäytyy uhkina, vaikeuksina ja velvollisuuksina, joiden kohtaaminen ja voittaminen on kunniallinen päämäärä, kun taas itsetoteutuksen ideologia lähtee yksilön erityislaatuudesta ja tämän eittämättömästä oikeudesta saada maailmalta jotakin ja rakentaa valitsemistaan elementeistä oma elämänsä ja identiteettinsä. Pärjääjä tai selviytyjä ei odota maailmalta mitään vaan pyrkii voittamaan eteen tulevat vaikeudet. Itsensä toteuttaja sitä vastoin kohtaa maailman mahdollisuuksina ja edellyttää, että yhteiskunnalliset olosuhteet mahdollistavat itselle omimman tehtävän löytämisen ja siinä itsensä ja luovuutensa toteuttamisen. Itsensä toteuttajalle ei riitä pärjääjän tavoittelema työllä lunastettava itsekunnioitus ja sosiaalinen arvostus, vaan omalle identiteetille haetaan moniulotteisempia merkityksiä ja omalle toiminnalle monimuotoisempia palkkioita. (Ks. Julkunen 2009; Kortteinen 1992; Siltala 2007; Tuohinen 2010.)

Kolmantena työn tulkintakehyksenä tai työhön suhtautumisen ideologisena mallina katson aiheelliseksi nostaa esille viime vuosina suosiotaan kasvattaneen yrittäjä-mallin: markkinataloudessa menestyjän tai markkinatalouteen sopeutujan tyyppin, jossa yhdistyvät pärjäämisen pakko kovassa kilpailussa ja ääretön menestyshorisontti. Tähän toimija- tai toimintatyyppiin liittyy individualistinen yrittäjähenkisyyden korostaminen ja työuran näkeminen korostetusti yksilöllisenä projektina. (Ks. Aaltio-Marjosola 1997; Komulainen – Sinisalo 2006; Kanter 1990; du Gay 1996.) Yksityisyrittäjän voi nähdä tässä diskurssissa jonkinlaisena arkkityyppinä; työntekijöiden todelliset toimintaympäristöthän eivät useinkaan ole yksityisyrittäjälle ominaisia. Sitoutumisen kohde on tällaisessa tulkintamallissa nähdäkseen yrittäjyyden ideologia, oman työn hahmottaminen yrityskokonaisuuden näkökulmasta ja kaikkensa tekeminen paitsi työnantajan myös oman urakehityksen hyväksi. Tässä luennassa jokaisen yksilön henkilökohtaisen yrityksen toimialueena ovat oma ura, osaaminen, persoona ja imago, joita yksilö kehittää ja joita markkinoimalla yksilö tarjoaa palveluja varsinaiselle työnantajalle. Identiteettien rakentaminen ja sitä kautta mahdollinen erottautuminen kilpailijoista on siis sekä työnantaja- että työntekijäpuolen tehtävä ja ongelma. (Ks. Hankamäki 2005: 145–146; Albert ym. 2000: 14.) Yrittäjyyden tulkintamalli yhdistää elementtejä pärjäämisen ja itsetoteutuksen eetoksista mutta muotoilee yksilöä ohjaavat pakot ja välttämättömyydet sekä luovan toiminnan reunaehdot hieman näistä perinteisistä malleista poiketen. Seuraavissa esimerkeissä yrittäminen, yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys nostetaan keskeisiksi työhön liittyviksi ihanteiksi.

(1) Yrittäminen ajattelutapana

K-kaupan ja Keskon toiminnan perusta on yrittäjyydessä. Yrittäminen merkitsee meille ajattelutapaa, joka näkyy toiminnassa tavoitteellisena ja kunnianhimoisena asennoitumisena. Yrittäjyys merkitsee tahtoa olla paras, halua kehittyä ja päästä hui-pulle sekä pysyä siellä. Yrittäminen sisältää halun tehdä tulosta, ahkeruuden sekä terveen luottamuksen omiin kykyihin ja osaamiseen.  
([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Tapamme toimia*)

(2) Liiketoiminnan osalta olemme päättäneet, että kulmakivenä on lisäarvon tuottaminen. Lisäarvon tuottaminen sisältää halumme keskittyä asiakkaaseen ja olla bisneshenkisiä.

Se tarkoittaa, että pyrimme jatkuvasti helppouteen ja työskentelemme yhdessä lisäarvon luomiseksi – niin tiimeissä kuin yli rajojen.  
(www.teliasonera.fi > *Visio, tavoitteet, strategia*)

- (3) Henkilöstöä rohkaistaan ja valtuutetaan oma-aloitteiseen toimintaan ja muuntamaan periaatteemme käytännön toiminnaksi. Palkitsemme työntekijät, joilla on näyttöä yrittäjähenkisestä, tavoitteiden- ja peruseriaatteidemme mukaisesta työskentelystä.  
(www.iss.fi > ISS Palvelut yrityksenä > *Henkilöstömme*)

Esimerkissä 1 määritellään yrittämisen ja yrittäjyyden merkitystä. *Toiminnan perusta on yrittäjyydessä* voidaan vielä ymmärtää organisaatiomallin ja liiketoiminnan järjestämisen tavan kuvaukseksi, mutta jatkossa yrittäjyys määritellään muun muassa *ajattelutavaksi, tahdoksi ja haluksi sekä terveeksi luottamukseksi omiin kykyihin ja osaamiseen* – siis mentaaliseksi kokemuksiksi ja prosesseiksi. Nämä taas tulkittuvat jokaista organisaation jäsentä velvoittaviksi ihanteiksi, koska mentaaliset prosessit tapahtuvat nimenomaan yksilöiden mielessä ja kokemuksessa. Yrittäjyys merkitsee tässä puheessa *ajattelutapaa* ja *asennoitumista*, jotka ovat päteviä riippumatta siitä, millainen työn luonne tai työntekijän asema organisaatiohierarkiassa on. Yrittämisen ideologiaan ja yrittäjyyteen samastuminen ja sitoutuminen lähentää työntekijää makrotason tulokulmaan, kokonaisuusien hahmottamiseen ja omiksi kokemiseen (ks. luku 6.4.2). Yrittäjyysretoriikka nivoo yhteen yksilön ja yrityksen tavoitteet ja kohtalon; yksilötason selviämisen rinnalle nousee yrityksen selviäminen. Tämä on sitouttamispuheen yrittäjyysretoriikan keskeinen viesti, joka käy ilmi myös esimerkeistä 2, 3 ja 4.

Kilpailukyvyistä tuli 1980- ja 1990-lukujen aikana yhä hallitsevampi orientaatio, arvioinnin mitta ja puhetapa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla (Heiskala 2006: 14–15). Tälle rinnakkaisena puhekulttuurin muutoksena saattaa nähdä yrittäjyysdiskurssin nousun monilla aloilla työntekeä ja yksilöllistä työorientaatiota jäsentävänä mallina. Kilpailu on luonnollisesti yrittäjyyden ja yrittäjyysretoriikan keskeinen elementti: esimerkiksi 1 *tahto olla paras, halu kehittyä ja päästä huipulle sekä pysyä siellä* esittävät toiminnan ihanteita nimenomaan kilpailun kautta, suhteessa muihin alan toimijoihin. Esimerkissä 2 työnteolle ihanteellisena mielentilana esitetään *bisneshenkisyys*, kaupantekoon ja yritystoimintaan perinteisesti liitetty ominaisuus. Ymmärrän *bisneshenkisyyden* viittaavan tässä yrityksen tavoitteiden eli toiminnan kokonaistavoitteiden sisäistämiseen yksilökohtaisten tehtävien ja velvoitteiden ohella tai sijaan, toimimiseen ikään kuin työnantajayritys olisi työntekijän oma (yksityis)yritys. Esimerkissä 2 myös *lisäarvon tuottaminen*, tyypillisesti organisaation tason, makrotason tai vastuullisen yrittäjän tavoite, asetetaan me-ryhmän tavoitteeksi eli kenen tahansa organisaation jäsenen tavoitteeksi. *Lisäarvon tuottamisen* määrittelemisen *liiketoiminnan kulmakiveksi* asettaa *lisäarvon tuottamisen* kaiken toiminnan perusajatukseksi, ja määritteet *yhdessä ja yli rajojen* korostavat tämän yrittäjähenkisen tavoitteen jaettuutta. Myös esimerkiksi 3 *yrittäjähenkisyys* asetetaan tavoiteltavaksi ja *palkitsemisen* arvoiseksi ominaisuudeksi.

Kaikissa kolmessa edellisessä esimerkissä keskeistä on vaatimus tietyn ajattelutavan ja yritystoiminnan kokonaisymmärryksen omaksumisesta. Seuraavassa esimerkissä yrityksen asian kokeminen yksilön omaksi asiaksi esitetään vielä suorasanaisemmin ja painokkaammin.

- (4) Asiakaspalvelussa [Kodin Ykkösen osastopäällikkö] Tarja kertoo peilaavansa tekemisiään oman yrityksen kautta.
- Ajattelen aina, miten toimin, jos kyse olisi omasta yrityksestäni. Jos asiakkaan etsimää tuotetta ei ole valikoimissa, ei-sana ei ole riittävä vastaus, vaan asiakkaan tarpeeseen ryhdytään etsimään toisenlaisia ratkaisuja.

Tarja kannustaa myös alaisiaan yrittäjähengen. Siihen hän onkin oikea ihminen; Tarjalla on aikaisemmin ollut oma yritys.

- Palvelun tulee olla meidän tärkein kilpailuetumme. Rohkaisen henkilökuntaani ottamaan aktiivisia kontakteja asiakkaisiin vaikka vain kysymällä ”voinko auttaa”. Se on muuten kivaa, sanoo alaiensa mukaan mukava ja ihmisläheinen Tarja. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 4 yrittäjyysideologisen diskurssin avain on ensimmäisen repliikin kontrafaktuaalinen ehtolause *jos kyse olisi omasta yrityksestäni*. Tässä kiteytyy työnteon yrittäjyysmalli: omaan työhön osana organisaatiota suhtaudutaan kuin yritystoimintaan, yrityksen johtamiseen, ja omia ratkaisuja pohditaan yrittäjänäkökulmasta. Yrittäjyysideologiaan kytketään tässä myös minimityöpanosta enemmän tekemisen vaatimus: korostetun tylynä näyttäytyvä *ei-sana* – eli eräänlainen minimi-informaatio – ei riitä, vaan *asiakkaan tarpeeseen ryhdytään etsimään toisenlaisia ratkaisuja*. Passiivi saa tässä yhteydessä direktiivisen tulkinnan: vaikka puhe on puhujan omasta tavasta toimia, on kuvaus luettavissa myös puhujan alaisia velvoittavana mallina. *Ratkaisujen etsimisessä* voi lukea myös viittauksen luovuusdiskurssin suuntaan. Esimerkki 4 on kiinnostava myös puhujapositionien (ks. luku 6.1) valossa: osastopäällikön aseman ja *alaiden kannustamisen* perusteella puhuja asemoituu makrotason näkijäksi, mutta hän tuo tekstiin myös kokemuksellisen aspektin luonnehtimalla *kontaktin ottamista asiakkaisiin kivaaksi*. Näin osaltaan konstruoidaan yrittäjän näkökulmaa ja yrittäjähengeä kenelle tahansa, asemasta tai työtehtävistä riippumatta, soveltuvaksi työhön suhtautumisen tavaksi.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Sitouttaminen tai kiinnittäminen on yritysviestinnän keskeinen tehtävä, tavoite ja tarkoitus (Kortetjärvi-Nurmi – Rosenström 2007: 9; Juholin 2009: 45; Åberg 1997: 26). Tämä yritysviestinnän oppikirjoissa selväsanaisesti esitetty ja alalla yleisesti hyväksytty tehtävä tai funktio on tämän tutkimuksen lähtökohta. Tämän tutkimuksen päätavoite on selvittää, miten sitouttamistavoite toteutuu käytännössä, yritysviestinnän tuottamissa teksteissä. Tutkimus pyrkii piirtämään kokonaiskuvan sitouttamisretoriikasta, osoittamaan siinä toistuvia tai keskeisiä piirteitä ja analysoimaan sitouttamisessa esiin nousevia ongelmakohtia ja jännitteitä. Tämän perustehtävän tai -ongelman lähestymiseksi esitän kolme tutkimuskysymystä, joista kukin jakautuu edelleen useaksi tarkentavaksi alakysymykseksi.

1. Millaisena toimintana sitoutuminen esitetään: mitkä ovat sitoutumisen ihanteellisia kohteita ja tapoja?

2. Millaisia jännitteitä ja ristiriitoja sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyy, ja miten niitä käsitellään?
3. Millaisiksi sitoutunut yksilö ja ryhmä sekä näiden välinen suhde määritellään?

Kysymys luonteesta, tavasta ja kohteista (kysymys 1) voidaan purkaa ainakin seuraavanlaisiksi osaongelmiksi: Mitä sitoutuminen, sitouttamisen päämäärä, saattaa eri yhteyksissä tarkoittaa tai miten se ymmärretään? Mihin sitoutuminen tarkalleen ottaen pyrkii, ja millaiseksi määritellään se asiantila, jossa sitoutuminen on riittävää tai oikeanlaista? Millaisella käyttäytymisellä sitoutumista ilmaistaan, millaisin keinoin sitä tutkitaan ja miten sitouttamisen menestyksellisyyttä voidaan tarkastella? Millaisia asioita tarjotaan sitoutumisen kohteiksi, ja millaisia yhteisiä merkityksiä, tavoitteita, arvoja tai muita jaetuiksi määriteltyjä seikkoja teksteissä konstruoidaan? Miten *sitoutumista* ja *sitouttamista* käytetään eksplisiittisesti yritysten teksteissä? Käsitelen tätä problematiikkaa paitsi aineiston valossa (luvut 4–7) myös esittelemällä aiemmassa tutkimuksessa sitoutumiselle annettuja määritelmiä ja purkamalla *sitoutumista* ja *sitouttamista* semanttisella tai käsiteanalyttisellä tasolla (luku 3).

Sitouttamisen jännitteitä ja ristiriitoja käsittelevän kysymyksen 2 kohdalla alustavaksi osaongelmaksi asettuu tämän tutkimuksen liikkeelle sysännyt paradoksi työhön sitoutumisen vaatimuksen ja työmarkkinoiden epävakauden välillä (ks. luvut 1.1–1.2). Tämän lisäksi keskeisiä kysymyksiä ovat seuraavat: Miten käsitellään yhtäältä vakauden, varmuuden ja luotettavuuden sekä toisaalta muutoksen ja epävarmuuden välistä jännitettä? Entä miten käsitellään ajassa vahvan yksilöllisyyden ihanteen ja toisaalta sitouttamisessa väistämättömän yhdenmukaisuuden vaatimuksen välistä ristiriitaa? Miten ylipäänsä yksilön ja yhteisön väistämättä paikoin ristiriitaisia näkökulmia tai intressejä käsitellään? Miten reagoidaan erityisesti yhteiskuntavastuun yhteydessä julkisessa keskustelussa usein esiin nousevaan sanojen ja tekojen suhdetta problematisoivaan skeptiseen diskurssiin? Entä miten jännitteitä ja vastakkainasetteluja nostetaan esiin ja hyödynnetään?

Yksilön ja ryhmän tai yhteisön ja näiden suhteen problematiikkaa koskeva kysymys 3 taas jakautuu seuraaviksi pienemmiksi kysymyksiksi: Millaisia puhujatyyppejä tai puhujapositioneja, rooleja ja identiteettejä teksteissä tuotetaan ja käytetään? Millaiseksi ihanteellinen työntekijä näissä kohdissa määritetty? Millaisia ominaispiirteitä esimerkiksi organisaation eri tasoilla toimivien identiteeteille esitetään, ja miten eri tasojen toimijoiden muodostaman kokonaisuuden koheesiota rakennetaan? Millaisia ryhmäkonstruktioita ja -identiteettejä teksteissä rakennetaan ja käytetään? Millaisena yksilön ja yhteisön tai organisaation suhde esitetään, mitä tämä suhde kummallekin osapuolelle tarjoaa ja mitä se kummaltakin osapuolelta vaatii ihanteellisessa tilanteessa? Millaisia erottautumisen kohteita teksteissä esitetään, ja miten oman viiteryhmän identiteettiä rakennetaan näitä hyväksikäyttäen? Miten ylipäänsä konstruoidaan yrityksen ja yritysyhteisön identiteetille poikkeuksellista ja jäljittelemätöntä luonnetta? Huomattavaa on se, että sitouttamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa siis yritysretoriikan yleisenä kysymyksenä, ei yksittäisten yritysten strategioiden kannalta. Vaikka kunkin yrityksen erityisyys tai erityislaatuisuus on yksi yritysviestinnän keskeisistä ideoista ja retorisisista konstruktioista, ei erityisyyttä konstruoivaa retoriikkaa lähestytä yksittäisten yritysten profiileihin keskittyen.

Edellä kuvattuja kolmea laajaa kysymystä käsitellään pääasiallisesti kutakin omassa pääluvussaan (kysymystä 1 luvuissa 3 ja 4, kysymystä 2 luvussa 5 ja kysymystä 3 luvuissa 6 ja 7 (ks. tarkemmin luku 1.5)). Muutamat osakysymyksistä ovat sellaisia, joita pohditaan läpi koko tutkimuksen. Erityisesti ihanteellisen työntekijän ja ihanteellisen työhön suhtautumisen konstruktioihin kiinnitetään huomiota useassa eri luvussa. Samoin oman yhteisön rakentaminen ja luonnehdinta ovat läpäiseviä teemoja kaikissa aineistoa käsittelevissä luvuissa. Esimerkiksi yritysten yhteiskunnallisen itsemäärittelyn ja asemoitumisen yhteydessä sekä oman identiteetin konstruointi että sanojen ja tekojen välisen jännitteen käsittely ovat molemmat keskeisiä kysymyksiä.

Näiden varsinaisten tutkimuskysymysten ohella tässä tutkimuksessa pohditaan myös sitä, millainen on tutkimuksen aineiston teksteissä työlle määritelty asema ja merkitys ihmisen elämässä. Millaisia suhtautumistapoja työhön yritysretoriikka konstruoi ja tarjoaa? Toiseksi kysymys, johon en odota suoranaista vastausta mutta jonka haluan kuitenkin asettaa, koskee juuri sitoutumisen arvoa ja merkitystä. Mistä työn tekemisen päälle tulevassa sitoutumisen tuomassa ylimäärässä tai lisäarvossa on kyse? Määritelläänkö se aineiston teksteissä?

#### 1.4 Tutkimuksen aineisto

Edellisessä luvussa asetettuihin kysymyksiin haetaan vastausta aineistosta, joka koostuu ensinnäkin kolmen yrityksen henkilöstö- tai sidosryhmälehdistä. Kutakin seuraavista lehdistä on mukana vuosikerran (2005) verran eli neljä numeroa, ja kaikista lehdistä ovat analyysissa mukana kaikki tekstit.

- *The Griffin* (UPM-Kymmene Oyj)
- *Kaupantekijä* (Kesko Oyj)
- *Vinkkeli* (ISS Palvelut Oy)

Toiseksi, lehtien lisäksi, aineistoon kuuluvat seuraavien kuuden yrityksen internetsivuilla julkaistut yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, arvomaailmaa ja toimintatapoja käsittelevät tekstit (tekstit on haettu ja tallennettu vuosina 2006–2008 [ks. tarkemmin lähdeluettelo]).

- ISS Palvelut Oy ([www.fi.isssworld.com](http://www.fi.isssworld.com))
- Kesko Oyj ([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi))
- UPM-Kymmene Oyj ([www.upm.com](http://www.upm.com))
- OP-ryhmä ([www.op.fi](http://www.op.fi))
- Sanoma Oyj ([www.sanoma.com](http://www.sanoma.com))
- TeliaSonera Finland Oyj ([www.teliasonera.com/fi](http://www.teliasonera.com/fi))

Keskolta on mukana myös kaikille työntekijöille jaettava *Tapamme toimia* -kirjanen, joka on julkaistu myös verkossa. Yritykset, joiden tuottamia aineiston tekstit ovat, on valittu eri toimialoilta.

Organisaatio- tai yritysviestinnän eri kanavilla, kuten lehdillä ja verkkosivuilla, on omia erityisiä tehtäviään, mutta tässä tutkimuksessa kanavia tarkastellaan eritoten niitä kaikkia yhdistävän sitouttamisfunktion valossa. Organisaatioviestinnän näkökulmasta eri kanavat muodostavat kokonaisuuden, jonka on oltava johdonmukainen ja jonka osat tukevat toisiaan. (Ks. Juholin 2009; Ojanen 2003.) Tarkastelen seuraavissa luvuissa 1.4.1–1.4.2 lähinnä taustoittavassa ja retoriikan laajaa viitekehystä esittelevässä tarkoituksessa lyhyesti näiden eri kanavien luonnetta ja tehtäviä yritysviestinnän kokonaisuudessa. Kanava- tai tekstilajikohtainen tarkastelu ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen tarkoitus.

Kanavien kohdalla (tai kanavien sisällä) olisi mahdollista puhua tekstilajeista tai genreistä, mutta tekstilajienkaan syvälinen problematiikka ei ole tässä tutkimuksessa kuitenkaan olennaista eikä käsittely perustu tämän tason jäsenyksille. Aineiston tekstejä tarkastellaan pitkälti tasavertaisena aineistona sitouttamisfunktion valossa. Samasta syystä aineiston yrityksiä, niiden historiaa tai muita kontekstitekijöitä ei esitellä tarkemmin, eikä analyysin tavoitteena ole myöskään piirtää yksittäisten yritysten viestinnällisiä profiileja. Paikoin tulee käsitellyksi esimerkiksi strategisen johdonmukaisuuden kaltaisia kysymyksiä, jotka hahmottuvat parhaiten eri kanavien koordinoitua kokonaisuutta tarkastelemalla. Kuitenkin ne retoriset tehtävät, joihin tämä tutkimus keskittyy, ovat tekstistä ja kanavasta toiseen toistuvia, joten tässä mielessä syvälinen lajeihin perustuva analyysi ei ole nähdäkseni tarkoituksenmukainen.

Aineisto koostuu sekä ensisijaisesti sisäiseen viestintään kohdistetusta materiaalista että ulkoisesta, julkisesta tai kaikille avoimesta aineksesta. Huomattava pääpaino on kenelle tahansa markkinoidulla materiaalilla, mutta mikään osa materiaalista ei ole miltään osin salattua, organisaation ulkopuolisilta kiellettyä tai muulla tavoin rajoitettua. Sisäinen–ulkoinen-jaolla ei siis ole varsinaista analyttistä merkitystä. Ylipäänsä yritysviestintä on, huolimatta muodollisesta jaosta sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, useimmiten kohdistettu samaan aikaan monille erilaisille yleisöille (ks. esim. Cheney 1991; Sillince 2006: 190; Juholin 2009; Åberg 1997). Tämänkin tutkimuksen aineistolle on luonteenomaista juuri laajojen lukijajoukkojen puhuttelu: tekstit, aiheet ja käsittelytavat eivät yleensä vaadi lukijalta erityistä asiantuntijuutta tai oleta mitään spesifiä intressiä. Lähtökohtaisesta kohdeyleisöjen määrittelystä huolimatta teksteissä onkin luettavissa useita erilaisia yleisökonstruktioita. Juuri tämä on retorisen analyysin kannalta oleellista ja kiinnostavaa – ja tekstin tasolla pysyttelyä puoltava argumentti. Yhteys siihen, onko teksti oletetusti sisäistä tai ulkoista viestintää tai jotakin näiden väliltä, on tässä katsannossa jokseenkin irrelevantti.

Tässä tutkimuksessa puhutaan sekä organisaatioviestinnästä että yritysviestinnästä. Useimmiten nämä termit viittaavat samaan tarkoitteeseen eli yritysonginisaation tuottamaan ja harjoittamaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Toisaalta viestinnän tutkimuksessa organisaatioviestintä viittaa toki laajempaan kenttään kuin yritysviestintä, joka on yksi organisaatioviestinnän alalajeista. Sekä organisaatio että yritys (tai tilanteesta riippuen samassa positi-

ossa yhtymä, konserni tms.) ovat tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta merkityksellisiä tekstin tason toimijoita tai yhteisöjä, joten olen katsonut aiheelliseksi kuljettaa tekstissä kum- paakin termeistä yritysviestintä ja organisaatioviestintä.

#### 1.4.1 Henkilöstö-, sidosryhmä- ja asiakaslehdet

Aineiston laajin osa-alue on yritysten julkaisemat lehdet. Lehtien profiilia ja kohderyhmää määritellään jo julkaisutiedoissa: *Vinkkeli* on *ISS Palvelujen henkilöstölehti*, *Kaupantekijä Kesko Oyj:n sidosryhmälehti* ja *The Griffin UPM:n neljännesvuosijulkaisu*. Aineiston lehdistä *ISS Palvelujen Vinkkeli* on siis luonteeltaan lähinnä perinteistä henkilöstölehteä, jonka jakelu ei ulotu yrityksen henkilöstön ulkopuolelle. Keskon *Kaupantekijässä* puolestaan henkilöstö- lehden elementit yhdistyvät laajemmille yleisöille ja muille sidosryhmille suunnattuun vies- tintään. *The Griffin* esittelee alan toimijoita ja ajankohtaisia asioita oman yhtymän kontekstia laajemmin. Lehden jutuissa saavat siis laajalti puheenvuoroja UPM:n lisäksi myös muiden yritysten ja yhteistyökumppanien edustajat, minkä luen näkökulmia ja puhetapoja moninais- tavana tekijänä yksinomaan eduksi.

Nämä ovat sinänsä huomionarvoisia taustatietoja, mutta kuten edellä mainittiin, tässä tutki- muksessa ei ole tarkoituksena hahmotella minkäänlaisia yrityskohtaisia profiileja tai yksit- täisten yritysten ominaispiirteitä vaan käsitellä sitouttamisretoriikkaa yleisellä tasolla, yritys- viestinnän toteuttamana tehtävänä. Julkaisuille määritellyt kohdeyleisöt eivät nekään ole olennaisia, sillä tässä tutkimuksessa yleisöjä ja ryhmiä tarkastellaan tekstissä tuotettuina konstruktiona (ks. tarkemmin luvut 2 ja 6). Yksittäisten yritysten menestys, toiminnan muodot ja retoriset painotukset saattavat muuttua hyvinkin nopeasti, joten senkään vuoksi en katso tässä yhteydessä tarkoituksenmukaiseksi kiinnittää liiemmästi huomiota esittämieni esimerkkien alkuperään. Yritysmailman tilanteet muuttuvat, mutta sitouttamisen ja siihen liittyvän retoriikan kaltaiset teemat ovat alati akuutteja. Siksi tutkimus keskittyy juuri niihin.

Olen seuraavassa luokitellut aineiston tekstejä henkilöstölehtien osalta kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä erittelyssä (taulukko 1) tekstit on luokiteltu yleisesti käytetyn lehtitekstien juttutyypin- tai tekstilajijaon mukaan ja toisessa (taulukko 2) jutuissa käsiteltyjen teemojen tai aihealueiden mukaan. Taulukko 1 perustuu konventionaaliseen teoreettiseen jäsenyykseen eli ennalta tunnettuihin teksti- tai juttutyyppeihin. Taulukko 2 on puolestaan aineiston pohjalta hahmoteltu mahdollisimman lyhyt ja kattava luokittelu aineiston tekstien teemoista ja aihe- alueista. On huomattava, että kategoriat ovat nimenomaan aineiston ja tutkimuksen kysymyk- senasettelun motivoimia; teemojen ja aihealueiden perusteella tehty luokittelu voisi toki yhtä lailla olla yhtäältä yksityiskohtaisempi tai toisaalta yleisemmällä tasolla tekstejä kategorioiva. Taulukossa 2 esitetty luokitus pyrkii kuitenkin aineistoa kuvaillessaan palvelemaan kahta funktiota: yhtäältä esiintyvien teemojen mahdollisimman informatiivista esittelyä ja toisaalta näiden teemojen ryhmittelyä niin, että painotukset eri teemojen esiintymisessä tulisivat sel- vemmin esiin. Tällainen jako ei tietenkään ole tyhjentävä tai jäännöksetön, sillä monet tekstit koostuvat erilaisista elementeistä, niissä käsitellään erilaisia aiheita, äänessä voi olla useita

ihmisiä ja niin edelleen. Olen kuitenkin pyrkinyt poimimaan jokaisesta jutusta pääkohteen, -aiheen tai -ajatuksen, jonka perusteella luokittelu on tehty. On myös huomattava, että taulukoissa 1 ja 2 esitetyllä jaotellulla on lähinnä aineiston luonteen ja koostumuksen havainnollistamisen funktio. Analyysissa juttutyyppejä ei oteta huomioon.

**Taulukko 1: Tekstilajit / juttutyypit**

	Vinkkeli	Kaupantekijä	The Griffin	Yhteensä
Pääkirjoitukset	4	4	8	16
Kolumnit	–	4	–	4
Henkilökuvat tai -haastattelut: oma organisaatio	7	10	1	18
Henkilökuvat tai -haastattelut: muut	1	2	1	4
Artikkelit: oma organisaatio	30	14	17	61
Artikkelit: yhteistoiminta, yhteistyökumppanit ja asiakkaat	5	2	23	30
Artikkelit: toimialan tai läheisen elinkeinoelämän yleiset kysymykset	–	3	4	7
Artikkelit: muut	1	–	1	2
Tuote-esittelyt	–	4	–	4
Pikku-uutiset	3	45	25	73
Tilinpäätökset ja osavuosikatsaukset	–	4	4	8
<b>Yhteensä</b>	<b>51</b>	<b>92</b>	<b>84</b>	<b>227</b>



## Taulukko 2: Teemat ja aihealueet

	Vinkkeli	Kaupantekijä	The Griffin	Yhteensä
Muutos ja muuttuvat käytännöt organisaatiossa ja työpaikalla, uusi teknologia	2	4	2	8
Projekti tai hanke organisaation sisällä	1	1	-	2
Tulevaisuudennäkymät alalla, yleinen kehitys, sopimukset ja lainsäädäntö	-	1	-	1
Tuotteet, palvelut, tuotemerkit, brändit ja tuotantomenetelmät	12	8	13	33
Työterveys, -turvallisuus ja hyvinvointi	5	2	-	7
Yhteistyö, työryhmät ja tiimit organisaation sisällä	4	1	-	5
Yhteistoiminta, yhteistyö- ja liikekumppanien esittely ja uutiset	2	10	21	33
Kommunikaatio, viestintä ja markkinointi	3	9	3	15
Koulutus, nimeämiset, palkinnot, elämäntyö	4	14	1	19
Talous, investoinnit, omistusjärjestelyt, sijoittajat, laajentuminen ja supistaminen	2	28	14	44
Vapaa-aika ja harrastukset	4	11	-	15
Yhteiskunta, ympäristö, sosiaaliset ja eettiset kysymykset	1	10	8	19
Hyväntekeväisyys ja sponsorointi	-	6	5	11
Työn sisältö ja merkitys, työfilosofia -etiikka ja -ideologia	4	9	-	13
Lapset, nuoriso, kesätyö, harjoittelu	1	2	-	3
Muut	-	2	2	4

Aihealueiden ja teemojen kategorioiden määrittely ja tekstien sijoittaminen kategorioihin on tietenkin jossakin määrin tulkinnanvaraista. Esimerkiksi tuotteita ja tuotemerkkejä esitellään odotuksenmukaisesti monissa yhteyksissä, mutta siitä huolimatta niitä ei ole useimmiten luettu juttujen pääaiheeksi. Erilaiset tavat pitää tuotteita (tai tuotemerkkejä, yrityksen tarjoamia palveluja ja niin edelleen) esillä on otettu ikään kuin yritysviestinnän itsestään selvinä tai siihen sisäänrakennettuina elementteinä tai tehtävinä, ja näin ollen tässä luokittelussa

tuote-esittelyiksi on luettu ainoastaan mainoksenomaiset tapaukset, joissa tuotetta ei ole lainkaan yhdistetty laajempiin kysymyksiin, tuotteen parissa työskenteleviin ihmisiin tai muihin aiheisiin.

Henkilöstölehtenä *Vinkkeli* keskittyy pitkälti omassa organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja näiden päivittäistä työtä koskeviin kysymyksiin. Fokus on siis aiheissa, joihin lukijalla on todennäköisesti jonkinlainen välitön kontakti esimerkiksi laajan makrotason taloudellisten tai hallinnollisten kysymysten käsittelyn sijaan. Sidosryhmälehtenä *Kaupantekijä* taas huomioi myös yhteistyökumppanit ja esimerkiksi sijoittajat päivittäiseen työhön liittyvien kysymysten ohella. Huomattavaa *Kaupantekijässä* on myös yksilöiden nostaminen esiin paitsi haastateltavina myös erilaisten palkintojen ja muiden tunnustusten uutisoinnilla. Luokittelun perusteella *The Griffin* näyttäytyy lukuisten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita käsittelevien juttujensa ansiosta pikemmin alansa ja sen toimijoiden yleisjulkaisuna kuin pienempien yhteisöjen viestintäkanavana. *The Griffin* on monikansallinen, eri maissa eri kielillä ilmestyvä julkaisu, mikä osaltaan selittää painopisteen sijoittumista alan yleisiin kysymyksiin, eri maiden toimijoiden yleisluontoiseen esittelyyn ja niin edelleen. Myös yksilöiden saavutusten ja urakehityksen vähäinen käsittely kahteen muuhun verrattuna liittyy ainakin osittain tähän; kotimaan toimintaan keskittyvissä julkaisuissa konkreettisten uramahdollisuuksien esittelyllä on käytännön henkilöstöpoliittista merkitystä ja yrityksen sisällä uralla etenemistä tukevat esimerkit näytettyvät läheisempinä ja saavutettavampina. Rakenteellisesti lehdet ovat pitkälti samankaltaisia: ne sisältävät omaa organisaatiota, yhteistyökumppaneita ja toimialan yleisiä asioita käsitteleviä artikkeleita, haastatteluita ja henkilökuvia sekä ajankohtaisia asioita lyhyesti käsitteleviä pikku-uutisia.

Edellä esitetyt taulukoinnit ovat yksi tapa hahmottaa lehtien profiileja ja tekstien painopistealueita. Olen määritellyt edellä esitetyt kategoriat lehtien rakenteellista ja temaattista sisältöä mahdollisimman havainnollisesti ja kattavasti kuvaaviksi. Luokittelun toinen tavoite on luonnollisesti yhteismitallisuuden ja vertailtavuuden mahdollistaminen. Tässä esitetyn luokittelun ohella on kuitenkin huomattava ja mainittava myös lehtien omat vakioidut ja nimetyt osastot, juttujen kategoriat ja juttusarjat. *The Griffin* jakautuu pääkirjoitusten ja *Lyhyesti*-uutispalstan jälkeen muiden muassa seuraavan kaltaisiin aihealueisiin tai osastoihin: *Paperitoimialat*, *Yrityshallinto*, *Markkinointitrendit*, *Kansainväliset julkaisut*, *Tekninen palvelu*, *New ventures*, *Erikoispaperit*, *Puutuotteet*, *Kansainväliset trendit*, *Raaka-aineet*, *Ympäristö* ja *Jalosteet* (sekä taulukoita ja tunnuslukuja esittelevään osioon *Yritystietoja*). Kaikilla teksteillä on siis jokin tällainen ylätasen otsikko tai luokka. Havaitaan, että osastojen nimet viittaavat spesifisti UPM:n omaan toimialaan, joten sellaisenaan niistä ei ole apua *The Griffinin* profiloimisessa suhteessa aineiston muihin julkaisuihin. *Kaupantekijässä* puolestaan on muutamia juttusarjoja, joissa numerosta toiseen esitellään esimerkiksi työntekijä saman yläotsikon, kuten *Ammattilainen* tai *Mitä vastuullisuus merkitsee työssäsi?*, alla. *Vinkkelissä* tällaisia yläotsikoita tai nimettyjä juttusarjoja ei ole.

Yrityksen esiintymisen tekstissä ei aina tarvitse olla eksplisiittistä: esimerkiksi *The Griffin* -lehden klassikkokirjallisuudesta ja klassikoiden uusintapainoksista kertovissa artikkeleissa ei välttämättä ole tarpeen nostaa UPM:ää erityisen näkyvästi esiin, sillä yhteys ylei-

sesti arvokkaaksi mielletyn kirjallisen kulttuuriperinnön ja paperintoimittajan välillä hahmotuu ilmankin. Tämänkaltainen yhteiskunnassa, kulttuurissa ja maailmassa toimimisen ja vaikuttamisen kuvailu edustaa koko lailla erityyppistä retoriikkaa kuin *Kaupantekijässä* tai *Vinkkelissä* usein esitellyt arkisen asiakaspalvelun kysymykset tai työyhteisöjen mikrotason toiminta, mutta molemmissa diskursseissa sitouttamisen taso ja funktio on merkittävä; voidaan ajatella, että aineisto kattaa sitouttamisretoriikan laajan kirjon myös tässä mielessä.

#### 1.4.2 Yritysten verkkosivut

Yritysten internetsivustoilla on monenlaisia funktioita: ne toimivat muun muassa yritysten esittelynä, yhteydenoton ja markkinoinnin kanavana tai esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden myyntipaikkoina. Verkkoympäristöt, internet ja intranet, ovat organisaatio- ja yritysviestintää rakenteellisesti ja sisällöllisestikin muuttaneita tekijöitä. Esimerkiksi perinteisesti henkilöstölehdille kuuluneet yritysviestinnän tehtävät, kuten ajankohtaisista asioista tiedottaminen ja muu informaation välitys siirtyvät jatkuvasti entistä enemmän verkkoviestinnän alueelle.

Yritysten internetsivustojen rakenteessa on tiettyjä yhtäläisyyksiä ja toistuvia, jossakin määrin jopa vakiomuotoisia osioita. Tähän tutkimukseen yritysten verkkosivuilta on valittu tekstit, jotka käsittelevät yrityksiä työnantajina ja työyhteisöinä, yritysten arvoja, missioita ja muita tällaisia periaatteita ja näkemyksiä – ylipäänsä tekstit, joissa painottuu tällainen yhteiskunnallis-sosiaalis-eettinen itsemäärittelyn ulottuvuus. Tällaiset tekstit sijoittuvat yritysten verkkosivuilla yleensä *Rekryointi-*, *Työpaikat-* tai *Yritys X työnantajana* -tyyppisesti otsikoituihin osioihin. Tässä tutkimuksessa tarkastelu on rajattu nimenomaan teksteihin siten, että sivustojen kokonaisuus kuvituksen, graafisen toteutuksen ja muiden lukijaa johdattelevien elementtien osalta on jätetty analyysin ulkopuolelle. Näen tämän niin tutkimuskysymysten, tutkimuksen fokuksen kuin tutkijan eksperttiin rajojen kannalta tarkoituksenmukaisena rajauksena. Tiedostan toki sen, että laajat tulkinnat sisällyttävät retoriikan alaan myös graafiset, visuaaliset ynnä muut verkkoviestinnän elementit, ja kielellistä vaikuttamista tukevia tekijöitä ne vähintäänkin ovat, mutta kielitieteellisenä tämä tutkimus rajautuu käsittelemään retoriikkaa nimenomaan kielellisenä ilmiönä. Näin siitäkin huolimatta, että tutkimuksen keskeisistä teoreettisista vaikuttajista erityisesti Kenneth Burke (1969b) on käsitellyt retoriikkaa tällä tavoin, muotokielestä riippumaton kokonaisvaltaista viestinnän ja vaikuttamisen teoriaa hahmotellen.

Myöskään internetiä viestintäkanavana ja verkkoviestinnän erityispiirteitä ei näin ollen käsitellä kovin painokkaasti. Tärkeintä on sitouttamistehtävän toteuttamisen eli sitouttamisen retoristen keinojen tarkastelu. Tekstejä käsitellään teksteinä; sisällöltään ne ovat sellaisia, jollaisia olisi aiemmin saatettu hyvinkin julkaista painettuna yritysesityksenä. Verkkotekstien yleisöä tarkastellaan painettujen lehtien tapaan teksteissä rakennettuna konstruktiona. Mainittakoon kuitenkin, että internetistä yritysinformaatiota hakevan oletusprofiili on nähdäkseni epämääräisempi kuin aineiston painetuilla lehdillä. Monin osin, ja jo esimerkiksi *Yritys X työnantajana* -tyyppisen otsikoinnin myötä, tutkimuksen aineiston teksteille oletusarvoiseksi yleisöksi

hahmottuisivat työnhakijat. Toisaalta toimintaideologian ja arvojen kuvauksen voi katsoa suunnatun yhtä lailla ainakin asiakkaille tai sijoittajille tai mille sidosryhmälle tahansa.

Tekstejä tarkastellaan tässä tutkimuksessa sellaisina kuin ne vastaanottajalle näyttäytyvät. Se mitä on tapahtunut ennen tekstin julkaisemista, ei nähdäkseni voi olla retorisessa analyysissä kohde tai tulkintojen peruste – tai ylipäänsä millään tasolla relevantti kysymys. Tekstit voivat olla esimerkiksi suoraan suomeksi kirjoitettuja tai käännöksiä, muunkielisistä lähteistä käännettyjen ja suomeksi kirjoitettujen ainesten kollaaseja, referaatteja tai mitä muuta tahansa. Tekstit voivat olla tuottajaorganisaatiossa kenen tahansa kirjoittama tai yhtä hyvin jonkun organisaation ulkopuolisen laatimia – ne voivat pohjautua vaikkapa mainostoimiston geneerisille malleille. Tällaisilla tiedoilla ei tässä tutkimuksessa tekstien analyysissä ole merkitystä. Sen taustalla, miksi teksteissä on päädytty kulloiseenkin muotoon, vaikuttaa aina tietenkin lukemattomia tekijöitä, eikä näiden tekijöiden erittely tai arvailu kuulu tämän tutkimuksen tehtäviin. Tekstien konkreettisen tuottamisen prosessit eivät siis ole tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena. Retorisessa analyysissä esitettyjen tulkintojen tulee perustua tekstiin, ja tekstin konkreettisella kirjoittajalla tai kirjoittamisen tavalla tai vaikuttimilla tai kirjoitusvaiheessa hyödynnetyillä teksteillä – ellei näihin teksteihin nimenomaisesti viitata – ei ole merkitystä. Tutkimuksessa esitettyjen väitteiden ja johtopäätösten yhteydessä tällaisiin seikkoihin vetoaminen ei ole tämän tutkimuksen metodin, ja tällaisten asioiden tarkastelu on jonkin muun tutkimusalan tehtävä.

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja tutkimusmetodeja. Keskeiset elementit ovat retoriikka ja diskurssianalyysi, ja näitä lähestytään eri näkökulmista: teoreettisina traditioina ja menetelminä, joita käyttäen aineistosta pyritään saamaan esiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa 3 tarkastellaan sitoutumista käsitteenä ja tutkimuskohteena. Luvussa luodaan katsaus siihen, millaisia merkityssisältöjä sitoutumiselle ja sitouttamiselle on aiemmassa tutkimuksessa annettu ja mitä sitoutumisella on eri yhteyksissä tarkoitettu. Tähän päättyy tutkimuksen aineiston käsittelyä alustava johdanto-osio. Luvuissa 2 ja 3 esitellään myös sitouttamisretoriikan kannalta relevanttia aikaisempaa tutkimusta eri tieteenaloilta ja asemoidaan käsillä olevaa tutkimusta suhteessa olemassa olevaan tutkimukseen.

Tutkimuksen ensimmäisessä aineistonkäsittelyluvussa, luvussa 4, eritellään aineistossa toistuvia puhetapoja, jotka konstruoivat yritysyhteisölle jaettua todellisuutta, sitoutumisen perusteita ja kohteita. Luvussa esitellään sitouttamisretoriikan vahvoja diskursseja ja niiden myötä muun muassa sitä, millaisille argumenteille sitoutumisen vaatimus perustuu. Luku esittelee sen, millaisista asioista sitouttamisretoriikka ylipäänsä puhuu ja millaisia ovat ne asiat, jotka erityisesti nostetaan yritysyhteisöä määrittäviksi yhteisiksi merkityksiksi. Luvussa tarkastellut puhetaivat, käsitteet ja argumentit muodostavat sitouttamisretoriikan puhekuluttuuria, retorista, tyyllillistä ja ideologista kehystä, jonka tunteminen ja ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta sitouttamispuheen analysoinnille.

Kuten missä tahansa inhimillisen elämän alueella, myös sitouttamispuheessa esitetyt arvot, periaatteet, ihanteet ja tavoitteet ovat joskus keskenään ristiriitaisia. Luvussa 5 analysoidaan sitä, millaisia ristiriitoja tai jännitteitä aineistossa esiintyy ja miten niitä käsitellään. Jännitteisyys on tutkimuksen läpikäyvä teema tai tarkastelukulma, ja jännitteet, vastakkainasettelut ja kontrastit nousevat eri tavoin esiin luvun 5 ohella kaikissa muissakin luvuissa. Jännitteiden käsittely on nähdäkseni yksi sitouttamis- ja koko yrityspuheen kiinnostavimmista alueista: miten hankalat asiat prosessoidaan, miten niiden avulla määritetään omaa identiteettiä ja positiota ja miten jännitteitä ylipäänsä käytetään retorisenä resurssina. Tässä yhteydessä, luvuissa 5.2.3–5.2.4, käsitellään myös yritysten asemoitumista yhteiskuntaan, sosiaalisesti ja eettisesti vastuullisiksi toimijoiksi.

Jännitteisyyden käsittely jatkuu osittain myös luvussa 6, joka käsittelee yksilöä ja yhteisöä sitouttamisretoriikassa. Tilanteessa tai tekstissä, jossa konstruoidaan tiivistä yhteisöä ja painotetaan yhteisten ajattelu- ja toimintatapojen merkitystä, yksilön ja yhteisön tai yksilöllisyyden ja yhdenmukaisuuden suhde kehkeytyy väistämättä jännitteiseksi. Laajemmin katsoen luvussa 6 käsitellään yksilöille ja yhteisöille konstruoituja ihanteita ja identiteettejä. Luvussa 6 eritellään myös teksteissä käytettyjä puhujapositioita sekä yhteisön konstruointia nimenomaan erilaisten kollektiivi-ilmausten käytön, osallistavan ja muun yhteistä toimijuutta tuottavan retoriikan valossa. Yhteisön rakentamisen teema jatkuu luvussa 7, jossa tarkastellaan oman identiteetin konstruointia identifikaation ja erottautumisen käsitteiden valossa. Yritykset määrittelevät itseään positiivisesti ja nostavat teksteihin erilaisia samastumisen kohteita sekä toisaalta erottautumisen kohteita eli asioita, joista irtisanoudutaan ja jotka saatetaan projisoida esimerkiksi kuvitteellisten kilpailijoiden ominaisuuksiksi. Oman ryhmän, yhteisön ja kollektiivisen identiteetin rakentaminen onkin toinen tämän tutkimuksen läpikäyvistä teemoista ja eri yhteyksissä vastaan tulevista kysymyksistä.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSMETODIIKKA

*Indeed, there is an important sense in which, insofar as rhetorical criticism is concerned, rhetors always are exactly as they appear. And that is because the subject of rhetorical criticism is appearance, mere appearance. We study nothing else except as dilettantes.* (Black 1992: 9.)

Tämä tutkimus on diskurssianalyttisesti orientoitunut retorinen analyysi. Tässä määritelmässä *retorisuus* viittaa tekstissä tehtyihin valintoihin ja *diskurssi* tekstistä toiseen toistuviin puhetapoihin tai tulkintakehyksiin. Diskurssien valinta puolestaan on yksi keskeisistä puhujien käytössä olevista retorisista keinoista. Luvussa 1.5 (Tutkimuksen rakenne) esiteltiin näkökulmat, joista käsin tarkastellaan sitä, miten yritysviestinnän sitouttamisfunktio toteutuu aineiston teksteissä. Pidän tämän luvun suhteellisen lyhyenä ja tiettyihin läpikäyviin periaatteisiin keskittyvänä, sillä esittelen kussakin käsittelyluvussa (4–7) tarkemmin lukuun liittyviä täsmällisempiä teoreettis-metodologisia näkökohtia. Tarkastelunäkökulmat ovat siinä määrin toisistaan eroavia, että tällainen osin hajautettu käsittely on nähdäkseni tarkoituksenmukainen.

Tässä tutkimuksessa käytetään toistuvasti *kielellisen konstruoinnin* ja *retorisen konstruktion* kaltaisia ilmauksia sekä puhutaan todellisuuden kielellisestä, retorisesta tai diskursiivisesta *tuottamisesta* – ylipäänsä käytetään (sosiaaliseen) konstruktionismiin tyypillisesti liittyvää termistöä. En kuitenkaan pidä tarpeellisena korostaa erityisesti tutkimuksen konstruktionistista luonnetta, koska näen näkökulman tämän tutkimuksen asetelmassa jopa väistämättömänä. Ensinnäkin retoriikka ja kielellinen vaikuttaminen kytkeytyvät ymmärryksessäni erottamattomasti sosiaalisen todellisuuden tuottamiseen tai vähintäänkin samoista tilanteista esitettyjen keskenään huomattavan erilaisten jäsenysten ja representaatioiden mahdollisuuteen, yhtä kaikki tiedon ja todellisuuden tulkinnalliseen luonteeseen. Toiseksi kielellinen ja retorinen näkökulma on olemuksellisesti konstruktionistinen: organisaatio ja yritysyhteisö rakentuvat puheessa ja teksteissä tietynlaisiksi. Tämä ei ole niiden ainoa olemassaolon ulottuvuus, ja esimerkiksi organisaatio voi tuottamisessaan teksteissä näyttäytyä samankaltaisena tai erilaisena kuin vaikkapa organisaatiossa työskentelevän yksilön näkökulmasta tarkasteltuna. Tämän tason vastaavuuden tai johdonmukaisuuden arviointi ei taas tietenkään ole kielitieteellisen tutkimuksen aluetta. Ja lopulta: kielellisen esittämisen ja kielellisen rakentumisen näkökulma on se, jonka kielentutkimus voi ylipäänsä, esimerkiksi organisaatiota määrittelevää puhetta analysoidessaan, ottaa. Konstruktionistinen lähestymistapa ei ole ontologinen kannanotto – ilmiöiden tarkasteleminen kielellisinä konstruktioina ei tarkoita ilmiöiden muiden olemassaolon ulottuvuuksien kieltämistä. (Konstruktionismista ja sen muodoista ks. tarkemmin esim. Berger – Luckmann 1966; Gergen 1999; Potter 1996a.) Tähän kytkeytyy myös tämän tutkimuksen perustava metodologinen linjaus: analyysissa pysytään tekstin tasolla eli esitetyt väitteet ja johtopäätökset pyritään ensisijaisesti perustelemaan teksteistä osoitettavalla kielennäineksellä. Kulttuurisen tason näkökulmat<sup>3</sup> tukevat tai syventävät analyysia kunkin aineistonkäsittelyluvun loppuun sijoituvissa pohdiskeluosioissa.

---

<sup>3</sup> Selviytymisen eetos ym. (ks. luku 1.2.).

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa metodit nivoutuvat erottamattomasti teoriaan. Siksi tutkimusmetodien esittäminen tutkimuksen teoreettisista sitoumuksista erillään ei ole mielekäästä eikä nähdäkseen edes mahdollista. Tutkimusmenetelmät perustuvat aina teoreettisille jäsenyksille siitä, miten ja missä tarkasteltavat ilmiöt ovat olemassa tai havaittavissa ja miten niistä on mahdollista saada tietoa. (Gee 1999: 11.) Tämä luku sekä tutkimustavoitteita ja -kysymyksiä esittelevä luku 1.3 muodostavat toisiaan täsmentävän ja tukevan kokonaisuuden. Luvussa 1.3 viitattiin lyhyesti sellaisiin teoreettisiin ja metodisiin käsitteisiin, joiden merkitystä tämän tutkimuksen kontekstissa tämä luku selvittää tarkemmin. Toisaalta tässä luvussa esitetyt teoreettiset ja metodiset ratkaisut asettuvat tämän tutkimuksen kannalta oikeaan ja havainnollistavaan valoon vasta näiden kahden luvun kokonaisuudessa, yhdistettynä varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Teorian, aineiston ja tutkimuskysymysten asettelun suhdetta voidaan kuvata niin, että teoria ja aiempi tutkimus auttavat niiden kielen ja tekstien alueiden osoittamisessa, joihin kiinnitetään huomiota sitoutumisretoriikan kuvaamisessa ja analysoinnissa, mutta aineisto määrää viime kädessä sen, mitä on mielekäästä ja mahdollista ylipäänsä käsitellä ja millaisin painotuksin (ks. Foss 1995: 7–8). Siitä, mitä tutkitaan, on aina väistämättä olemassa jonkinlainen etukäteisnäkemys. Esimerkiksi sitouttaminen ja siihen oletettavasti liittyvät viestinnän ilmiöt on aina kielellistetty ja käsitteellistetty. Tätä voidaan kutsua esiyymmärrykseksi tai vaikkapa esiteoreettisiksi hypoteeseiksi, jotka tutkimuksen edetessä saavat eksplikoidumman teoreettisen muodon. Oleellista on, että olemassa oleva tieto ja sen merkitys tiedostetaan ja käsitellään sekä asemoidaan uusi tai oma tutkimus tähän kenttään. Tämä pätee tutkimuksen kaikilla tasoilla. (Ks. Gee 1999: 5; Brummett 2006: 64; Phillips – Jørgensen 2002: 3–4; Chouliaraki – Fairclough 1999: 16; Eskola – Suoranta 1998: 30.) Tehtyjen havaintojen valossa taas tarkastellaan mahdollisuuksien mukaan teorian selityskykyä näissä yhteyksissä. Myös aineiston käsittelyn etenemisjärjestys on aineiston motivoima, mutta ei aineiston sanelema tai sieltä ilman tulkintaa luettava. Tutkimus esittää oman jäsenyksensä siitä, millaisia ovat keskeiset diskurssit ja millaisia ovat keskeiset retoriset piirteet tiettyjen yritysten sitouttamispuheessa tiettyinä ajan hetkenä, ja sen voi parhaassa tapauksessa olettaa heijastelevan yleisempiä yhteiskunnallisia työhön liittyviä puhetapoja ja ideologioita rakenteita.

Seuraavassa käsitellään retoriikkaa ja diskurssianalyysia teoreettiselta ja metodologiselta kannalta. Samalla tulevat käsitellyksi myös tärkeimpien – ja potentiaalisesti kiistanalaisten – käsitteiden merkitys ja käytötapa tässä tutkimuksessa. Retorisen ja diskurssianalyttisen tason tarkastelu nivoutuvat käytännössä ja teoriassakin monin paikoin yhteen, mutta seuraavassa retoriikka ja diskurssianalyysi on luettavuuden ja toisaalta näkökulmien keskinäisen suhteen erittelemisen nimissä jäsennetty hetkeksi erilleen. Käsittely on pääasiassa teoriavetoinen, ja luku etenee teoreettisesti relevanttien – ja usein melko laajojen – kysymysten perusteella. Näiden kysymysten käsittelyn yhteydessä tulevat vähitellen määritellyksi myös tämä tutkimuksen menetelmät. Aluksi tarkastellaan retoriikkaa kolmesta näkökulmasta: ensin hahmotellaan retoriikan käsitteen merkityssisältöä melko yleisellä tasolla, sen jälkeen tarkennetaan tässä tutkimuksessa erityisen olennaisiin näkökulmiin ja lopuksi esitellään varsinaisen analyysin keskeisiä piirteitä ja periaatteita. Tästä siirrytään tutkimuksen toiseen keskeiseen teoreettiseen ja metodologiseen komponenttiin, diskurssianalyysiin, jota lähestytään niin ikään kolmesta kulmasta: ensin määritellään diskurssin käsitettä, sitten diskurssianalyysia

tämän tutkimuksen metodina ja lopuksi pohditaan diskurssin laajan merkityksen kannalta olennaista tekstin ja kontekstin suhdetta sekä erityisesti tekstin ja tekstinulkoisen suhteeseen liittyvää problematiikkaa.

## 2.1 Retoriikka

### 2.1.1 Yksinäisyys, konflikti ja syyllisyys – retoriikan olemuksen alustavaa määrittelyä

Retoriikasta puhutaan usein niin tieteellisessä tutkimuksessa kuin arkikeskustelussakin. Retoriikkaa on tutkittu monista näkökulmista erityisesti yhteiskuntatieteiden, kielitieteen, taiteen tutkimuksen ja kulttuuritutkimuksen aloilla. Eri tutkimustraditiot ja niille ominaiset tutkimusongelmat määrittelevät, tarkastellaanko retoriikkaa erityisesti sosiaalisena ilmiönä, kielellisen vaikuttamisen keinoina, esteettis-taiteellisena muotokielenä, puhetaitona vai jonakin muuna. (Booth 2004: 3–10; O’Leary 1998: 4.) Tulkintoja moninaistaa myös se, että retoriikasta puhuttaessa voidaan viitata yhtä lailla puheen tuottamiseen kuin tekstin analysoivaan tieteeseen (Hänninen 1996: 161–162<sup>4</sup>). Erityisesti arkikäytössä retoriikalla viitataan usein kapeahkosti koristeelliseen kielenkäyttöön ja kaunopuheisuuteen tai – usein kielteiseen tai moraalin kyseenalaistavaan sävyyn – kuulijoiden houkutteluun. Monesti viitataan myös kiertelyyn, ikävien asioiden peittelemiseen tai ylipäänsä jollakin tavoin arveluttaviin kielellisen vaikuttamisen keinoihin. Toisinaan taas retoriikka ja argumentaatio nostetaan jonkinlaiseksi inhimillistä kokemusta ja tietoa jäsentäväksi ja koko inhimillistä olemassaoloa ja kanssakäymistä tolkullistavaksi periaateiksi sekä erottamattomaksi osaksi kielen käyttöä ja kommunikointia. (Ks. esim. Foss 1995: 3–4; Watson 1995; Carter – Jackson 2004; Shotter 1990; Kuyper – King 2009: 5–6.) Ensimmäinen näkökulma on useimmiten nähty liian suppeana ja jälkimmäinen taas liian epämääräisenä, käyttökelvottomana haettaessa informatiivista vastausta kysymykseen ”Mitä retoriikka on?”. (Borchers 2006; Mauranen 2000; Foss mp.; Kakkuri-Knuuttila – Kylänpää 2008.)

Mitä esiteltäisiin kahtiajakoon tulee, tässä tutkimuksessa retoriikka ymmärretään pikemmin jälkimmäisen määritelmän suuntaisesti. Koska määritelmä on kuitenkin sellaisenaan informaatioarvoltaan olematon, sitä on syytä täsmentää. Retoriikan laava määritelmä korostaa retoriikkaa (itse)ymmärryksen, informaation ja inhimillisen kokemuksen prosessoinnin välineenä. Rosteckin (1999: 2) mukaan käytämme retoriikkaa ensinnäkin selittämään, järjestämään ja merkityksellistämään kokemuksemme ja havaintomme todellisuudesta, toiseksi määrittelemään yksilöllisiä ja kollektiivisia identiteettejämme ja kolmanneksi saamaan aikaan asioita, muutoksia ja tapahtumia ympäristössämme ja kanssaihmisissämme. Pidän tätä melko osuvana ja kattavana määritelmänä – kapea vaikuttamisnäkökulmahan nostaa Rosteckin mainitsemista esiin ainoastaan viimeisen elementin. Laajemmassa katsannossa kyse on informaation ja aistikokemuksen jäsentämisestä ja siihen liittyvistä valinnoista, selittämisestä ja uuden tiedon

---

<sup>4</sup> Ks. myös Hännisen (1996: 162) havainnollinen kuvio retoriikan mahdollisista tarkastelutasoista.



sijoittamisesta olemassa olevan tiedon yhteyteen. Retoriikan laajoille määritelmille onkin tyyppillistä argumentaation ja ajattelun esittäminen analogisina. Niissä retorinen, dialoginen ja sosiaalinen tiedon jäsenitys ja argumentaation malli korvaavat ajatteluprosessia mystifioivat selitykset. Retoriikka ymmärretään kaikkea kommunikaatiota, tiedon jäsentämistä niin puheen kuin ajattelun ja vaikkapa muistamisen alueilla hallitsevana periaatteena, työkaluna tai menetelmänä. (Billig 1993: 124; Burke 1969b.) Retoriikkaa on jopa kuvattu inhimillisen kokemuksen ja maailman kohtaamisen luovuttamattomaksi välineeksi (Johnstone 2007: 25). Tällaiset määritelmät ovat toki äärettömän laveita, ja retoriikan tilalla voitaisiin monessa tapauksessa puhua yhtä hyvin vaikkapa kielestä. Näiden ajattelutapojen äärimuodoissa retoriikka on nähty myös eräänlaisena metatieteenä tai tieteiden tieteenä, ja tämän perusteella on jopa pyritty kohti jonkinlaista käytännön sovellusta, yhteisöllisen toiminnan universaalia mallia. (LaRoche – Pearson 1998.) Tällaisia pyrkimyksiä ei omalla tutkimuksellani missään nimessä ole. Silti haluan pikemmin identifioitua näihin laajoihin tulkintoihin kuin kapeisiin ja reduktionistisiin vaikuttamista tai retoristen keinojen erittelyä painottaviin lähestymistapoihin. (Reduktionismin kritiikistä ks. Vickers 1988: 450–451.)

Laajan tulkinnan kanssa yhteensopiva on se tapa, jolla eräät tässäkin tutkimuksessa keskeiset teoreetikot selittävät retoriikkaa tiettyjen inhimillisten peruskokemusten kautta. Kenneth Burken (1969b: 22, 146) mukaan inhimillistä elämää luonnehtivat olemuksellisesti yksinäisyys ja erillisyys. Perustavan erillisyyden takia inhimillisen kanssakäymisen eräänlainen perustila on konflikti. Retoriikka taas asemoituu Burken ajattelussa yksinäisyyden, erillisyyden ja kohtaamattomuuden voittamiseen, ylittämiseen tai pois selittämiseen pyrkiväksi toiminnaksi. Tässä on helppo nähdä yhtymäkohta sitouttamiseen, joka on olennaisesti juuri eriävien intressien, arvojen ja päämäärien synkronisointia sekä yhteisen kokemuksen, kulttuurin ja merkitystodellisuuden konstruointia tilanteessa, jossa yksilöiden lähtökohdat ja näkemykset ovat usein keskenään kovinkin erilaisia. Toiseksi Burke puhuu syyllisyydestä retoriikan ja inhimillisen kommunikaation erottamattomana osana; vääryyden ja syyllisyyden kokemukset ovat ehtymättä läsnä kaikessa kanssakäymisessä. Burken mukaan retoriikassa on usein kyse myös syyllisyydestä puhdistautumisesta. Joka tapauksessa syyllisyys tulee aina käsitellä jollakin tavoin. Syyllisyyden käsittelyssäkin joudutaan aina vääjäämättä eräänlaisen konfliktin tai vastakkainasettelun äärelle, kun mahdollisia etenemisstrategioita ovat korkeamman arvon osoittaminen, uhrautuminen ja syntipukin osoittaminen. Korkeamman arvon osoittaminen merkitsee sitä, että jotakin arvoa myönnetään loukatun, mutta osoitetaan jokin korkeampi arvo, jota alemman arvon loukkaaminen palveli. Uhrautuminen puolestaan merkitsee avoimuutta, omien virheiden myöntämistä ja anteeksipyyntöä ja syntipukin osoittaminen projisointia, syyllisyyden taakan säilyttämistä ja ei-toivotun liittämistä toisaalle tai johonkuhun toiseen. (Burke mts. 135; ks. myös Brummet 2006: 184.) Tämä aspekti on huomionarvoinen myös sitouttamisretoriikassa, kun puhutaan esimerkiksi vastuullisen toiminnan varauksista ja reunaehdoista (ks. luku 5.2.4).

Michael Billig (1996: 101) puolestaan mainitsee pelon elementtinä, joka usein sijoitetaan retoriikan keskiöön (ks. myös esim. Booth 2004). Tässä tulkinnassa retoriikassa on lähestulkoon aina jollakin tavalla kyse pelon prosessoinnista: selittämisestä ja puhdistumisesta. Pelko ei välttämättä kohdistu puhujaan tai puhetilanteessa asetettuun välittömään uhkaan, vaan kyse

on tietoisuuden herättävästä ja toimimaan pakottavasta voimasta. Pelon retoriikkaa esiintyy eriasteisena monissa tilanteissa. Se ilmenee kauhuskenaarioina, spekulatiivisten kausaalisuhteiden esittämisenä ja monesti niin kutsuttuina kalteva pinta -argumentteina: konstruoidaan tapahtumakulkuja ja kehityssuuntia, joiden pysäyttämiseksi tai suunnan muuttamiseksi olisi välittömästi ryhdyttävä puhujan esittämiin toimenpiteisiin. Pelko kytkeytyy monesti olennaisena osana kuulijoiden vakuuttamiseen eli siihen, miten puhuja saa yleisön sitoutumaan esittämäänsä päämäärään, havaitsemaan päämäärän saavuttamista uhkaavat tekijät ja uhkan todellisuus sekä ennen kaikkea toimimaan päämäärän saavuttamiseksi. Tässä tulkinnassa nimenomaan pelko generoi toimintaa eli sysää sanoista ja sanotun hyväksymisestä tekoihin, vakuuttuneisuuden konkretisoitumiseen käyttäytymisessä. (Ks. myös Eriksson 2006.) Tarkoitus ei tässä ole tietenkään väittää, että yritysmaailmassa olisi vallalla pelolla hallitseminen, saati selittää erityisesti tässä tutkimuksessa tarkasteltavia ilmiöitä pelon käsitteen avulla. Kenties osuvampaa onkin puhua alituisesta huolesta tai varuillaanolosta sinä toivotunsuuntaista toimintaa aikaansaavana voimana, jota sitoutumisretoriikka henkilöstössä herättää. Eräs yrityspuheen toistuvista tai peräti hallitsevista diskursseista on kehittymisen ja kilpailukyvyn ylläpitämistä sekä näihin liittyen juuri alituista valppautta sekä reagoimis- ja muutosvalmiutta painottava puhetapa (ks. luku 4.1).

Tässä yhteydessä ei ole mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista pohtia laajalti kielen, ajattelun ja mielen suhteita, mutta on syytä ottaa huomioon, että diskurssianalyysi – ja siten myös retoriikan tutkimus – keskittyy teksteihin eikä oletta tai arvaile niiden taustalle tai niitä edeltäväksi minkäänlaisia mentaalisia tai psykologisia prosesseja (Edwards – Potter 1992: 12–13; Potter 1996a: 120–121). Tässä tutkimuksessa yksin sitouttaminen otetaan annettuna, yritysviestinnälle määriteltynä perusfunktiona, mutta sen lisäksi ei esitetä oletuksia puhujien intentioneista tai päämääristä. Ylipäänsä tekstin todellisuuden ja tekstinulkoisen todellisuuden tai tekstintuottajan sisäisen todellisuuden vastaavuudet eivät ole relevantteja kysymyksiä. Kaikki viittaaminen on joko tekstin sisällä tapahtuvaa tai intertekstuaalista viittaamista ja tyyllilajien valinta retorista toimintaa, olivat ne sitten objektiivista tai vaikkapa affektiivista esitystapaa hyödyntäviä. Toisin sanoen esimerkiksi mielentilojen kuvailua ei lueta informaationa puhujan mentaalisista tapahtumista, vaan tyyllillisenä valintana tai kulttuurisesti määräytyneen puhujaposition tai rekisterin käyttönä. Analyyttinen ajattelu toisintaa opittuja dialogisia ja argumentatiivisia malleja, eli retorinen tai vuorovaikutuksellinen konteksti on läsnä myös ”sisäisissä argumentaatiotilanteissa”. Meadin (1982: 144–145) mukaan kaikki mentaalinen toiminta edellyttää kykyä eläytyä *toisen* rooliin; argumentointi ja retoriikka edellyttävät aina sosiaalisen kontekstin, joko imaginäärisen tai todellisen (myös Billig 1996: 110–111). Näin ollen dialogisen, vuorovaikutuksellisen tai yhteistoiminnallisen ulottuvuuden voidaan katsoa olevan aina läsnä, kun tekstiä lähestytään retorisenä artefaktina.

### **2.1.2 Retoriikan tärkeimpiä näkökohtia sitouttamispuheen tutkimuksessa**

Burken (1969b) ajatukseen ihmisten perustavasta keskinäisestä erillisyydestä ja konfliktin väistämättömyydestä yhdistyvät loogisesti ristiriitaisuuden ja jännitteisyyden kaltaiset piirteet.

Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten keskenään yhteensopimattomien tai kilpailevien arvojen ja tavoitteiden yhtäaikaista läsnäoloa yhteisössä, diskurssissa tai tekstissä. (Ks. myös Gill 1996: 134.) Läsnä on usein jokin epämiellyttävä tai ei-toivottu elementti, ristiriita tai muu sellainen, joka on jollain tavoin käsiteltävä. Retoriikka näyttäytyykin monin paikoin juuri erilaisten ristiriitojen ja jännitteiden käsittelynä. (Burke mts. 21–22.) Tämänkin tutkimuksen aineistossa käsitellään usein erilaisia yritysten kannalta vaikeita kysymyksiä: paradoksaalisia vaatimuksia, näennäisen ristiriitaisia arvoja ja päämääriä sekä vaikeasti samaan koherenttiin ideologiseen kokonaisuuteen sopivia ihanteita. Oli kyseessä sitten fundamentaali erillisyyss tai väliaikainen konflikti, puhujan on aina kyettävä konstruoimaan jonkinlainen kohtaaminen jollakin tasolla, jotta interaktio mahdollistuisi kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. On osoitettava tai konstruoitava jokin yhteinen alue, johon vetoamalla ja jota käyttämällä myös muihin uskomuksiin voidaan vaikuttaa. (Ks. Burke mp.; Hass 1981: 140.) Juuri tämä retorikan funktio, kohtaamisen edellytysten ja yhteisen alueen konstruointi, on monella tapaa tämän tutkimuksen keskiössä.

On sanottu, että retorisen analyysin näkökulmasta tekstit rakentuvat oikeuttamisen ja kritiikin dialektiselle suhteelle (Perelman – Olbrechts-Tyteca 1971). Toisinaan puhutaan tekstien sisäisestä dynamiikasta tai puheen ja tekstin koostumisesta ristikkäisistä tai vastakkaisista näkökulmista (ks. Billig ym. 1988: 16–25). Potterin (1996a: 134) mukaan taas retorinen analyysi painottaa vastakkaisten argumentaatiopositioiden välistä suhdetta ja pyrkii tästä konfliktista käsin purkamaan puheenvuorojen retorista rakentumista. Nämä kaikki ovat käyttökelpoisia näkökulmia siihen, mikä tässäkin tutkimuksessa nousee toistuvasti eri tavoin esille: oman argumentaation ja positiivisesti arvoitettujen ilmiöiden asemoiminen suhteessa toisiinsa, vaihtoehtoihin tapoihin nähdä ja kokea. Black (1992: 51) viittaa samaan ilmiöön nostamalla kielelliset antonyymiparit retorisen toiminnan varsinaisiksi tapahtumapaikoiksi tai ilmentäjiksi tekstissä. Billigin (1996: 255) mukaan taas kategorioinnin ja partikularisaation kieliopilliset keinot ovat argumentointia perustavimmillaan. Tässä tutkimuksessa näkyvimmin tätä kontrastinäkökulmaa edustavat Burken (1969b) keskeiset käsitteet *identifikaatio* ja *erottautuminen*. Erilaisten ristiriitojen, vastakkainasetteluiden ja kontrastien tuottaminen ja käsitteleminen on yhtä kaikki yksi tämän tutkimuksen läpi käyvästä huomion kohteista. Tutkimus rakentuu pitkälti myös tietyille aineistosta eritellyille jännitteille. Näitä käsitellään erityisesti luvussa 5 ja myös luvussa 6.

Erilaisilla konflikteilla ja jännitteillä on retoriikassa erittäin keskeinen kaksitasoinen merkitys: yhtäältä ne saattavat olla juuri niitä kommunikaation ja yhteisymmärryksen esteitä, joita retoriikalla koetetaan ylittää – ongelmallisia kysymyksiä, joita prosessoidaan retoriikan keinoin. Toisaalta vastakkainasettelu ja konflikti ovat retorisia elementtejä, joita konstruoidaan tekstiin tarkoituksellisesti. Tekstissä on kyse kielellisistä valinnoista: retorinen analyysi ei tarkastele kuvauksen (tai representaation) ja todellisuuden suhdetta, vaan kuvauksen suhdetta vaihtoehtoihin kuvauksiin. Retoriikan tutkimus taas tarkastelee mahdollisten kuvausten tai tulkintojen joukosta tehtyä tiettyjen kuvausten tai tulkintojen valintaa ja käyttöä. Myös jokin valinnan ulkopuolelle tai preferoimattomaksi jäävä kuvaus on usein jollakin tavoin läsnä tekstissä. Tällöin valittu kuvaus tai tulkinta on argumentatiivisessa suhteessa tähän ei-valittuun kuvaukseen, joka puolestaan esitetään usein epäedullisessa valossa. Erilaiset tulkinnat asetetaan siis

tekstissä vastakkain ja niiden välille konstruoidaan vastakkainasettelu, jota myös kärjistetään erilaisin retorisiin keinoin. (Potter 1996a: 106–110; Edwards 1997: 14–15.) Vastakkainasettelu luonnehtii retoriikkaa monin tavoin. Edwards (mts. 18) esimerkiksi nostaa konfliktiterkkyyden ja ristiriitaisuuden erityisesti yhteiskunnallista elämää ja sosiaalista kanssakäymistä ohjaviin normeihin liittyväksi piirteeksi (ks. myös Gill 1996: 143). Etenkin ylätasoa yleiset periaatteet tai ihanteet ovat usein keskenään ristiriitaisia ja kilpailevia, ja monessa ongelmatilanteessa ihminen joutuu ratkaisemaan, kummalle kilpailevista normeista tai arvoista antaa suuremman painon – kuitenkin täydellisesti hylkäämättä niistä kumpaakaan. Edwardsin (1997: 14–15) mukaan juuri tällaisia ristiriitoja prosessoitaessa ollaan retoriikan ydinalueella. Tämänkin tutkimuksen aineistossa on monella tapaa kyse juuri tästä: keskenään ristiriitaisten tai jännitteisten arvojen, uskomusten tai diskurssien ylläpidosta ja tunnustamisesta (ks. luku 5). Viimeaikaisessa julkisessa työelämäkeskustelussa esillä ollut käsite *flexicurity*<sup>5</sup> mainittakoon äärimmäisen yksinkertaisena mutta havainnollistavana esimerkkinä tällaisesta retoriikasta.

Kohtaamisen ja yhteisen alueen aikaansaamiseen kytkeytyy samanmielisten tai oman ryhmän tuottaminen. Tärkeintä on konstruoida jokin yhteinen alue, jonka ansiosta ihmiset ovat samanlaisia, samanarvoisia tai saman intressin yhdistämiä. Tämä yhdistävä tekijä on se, joka tekee erillisistä yksilöistä ryhmän lukuisistakin eroavaisuuksista huolimatta. (Ks. Black 1992: 34–35; Burke 1969b; Pälli 2003: 101–102.) Ajatus me-ryhmän eli samanmielisten joukon kielellisestä tuottamisesta toistuu retoriikan tutkimuksessa usein, eri tavoin muotoiltuna: esimerkiksi Greenin ja Leen (1999) mukaan retoriikassa on kyse erityisesti kahdesta asiasta: tekstien rakentamisesta ja identiteettien konstruoinnista (ks. myös Burke 1969a; Billig 1995; Edwards 1997: 115). Tässäkin tutkimuksessa on paljon kyse yksilöiden ja ryhmien identiteettien ja positioiden määrittelystä. Tämä sekä jännitteiden ja vastakkainasettelujen konstruointi ja käsittely ovat ne kaksi elementtiä, joiden kautta retoriikan merkitys käsitteenä ja toimintana tässä tutkimuksessa paljon määrittyy. Näillä elementeillä on merkittävä vaikutus myös siihen, miten varsinainen aiheen ja aineiston käsittely etenee ja millaisista näkökulmista aineistoa tarkastellaan. Toisaalta identiteetit ja vastakkainasettelut kytkeytyvät monin paikoin myös hyvin läheisesti yhteen: oman itsen tai oman viiteryhmän määrittely tapahtuu usein suhteessa muihin tai muista luotuihin konstruktioihin ja laajemmin katsoen erilaisiin erottautumisen kohteisiin. Yritysviestinnässä oman ryhmän määrittely ja vahvistaminen sekä kilpailijoista erottautuminen ovat luonnollisesti keskeisiä päämääriä. Tämä tarkoittaa tietenkin toimijoiden, toiminnan ja toimintaympäristön konstruoinnista tietynlaisiksi. Tämän tyyppistä näkökulmaa yritysorganisaatioiden yhteydessä käyttävät muuten muassa Juuti (esim. 2001), Alvesson (esim. 2002), Sillince (esim. 2006) ja Weick (esim. 2000), jotka lähestyvät organisaatiota tekstinä tai sosiaalisena konstruktiona (ks. myös Vaara 2010). Erityisesti Sillince on useissa tutkimuksissaan (2000; 2006; Sillince – Brown 2009) lähestynyt oman tutkimukseni

---

<sup>5</sup> Käsitteessä on yhdistetty *flexibility* (joustavuus) ja *security* (turvallisuus), jotka tämänkin tutkimuksen aineistossa näyttäytyvät usein jännitteisenä yhdistelmänä: yhtäältä pidetään yllä joustavuuden ja muutosvalmiuden ilmapiiriä, toisaalta turvallisuuden ja vakiintuneisuuden mielikuvaa. *Flexicurity* käsitteenä sulauttaa yhteen nämä keskenään näennäisen ristiriitaiset elementit ja näin osaltaan häivyttää tai lieventää niiden keskinäistä jännitettä. (Ks. esim. Wilthagen 2011.)

kannalta kiinnostavia ilmiöitä organisaatioiden viestinnässä ja retoriikassa, ja viittaankin häneen monessa yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa keskeinen erojen, samuuden, vastakkainasettelujen ja yhteisyyden tematiikkaa jäsentävä käsite on *identifikaatio*. Burke (1969b) määrittelee identifikaation peräti kommunikaation synonyymiksi: yhteyden luominen ja merkitysten välittäminen vaativat identifikaatiota, jonkin yhdistävän tai yhteisen osoittamista tai konstruointia. Kaikessa retoriikassa onkin Burken mukaan kyse kiinnittymisestä tai samastumisesta joihinkin asioihin, ajatuksiin tai ihmisiin ja vastaavasti irtisanoutumiseen joistakin toisista. Näin rakentuvat yksilöiden ja kollektiivien näkemykset ja identiteetit, paikat maailmassa ja sosiaalisessa todellisuudessa. (Ks. myös Jordan 2005: 266.) Sitouttamisretoriikassakin saatetaan puhua joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti ”meistä” konstruoiden samalla positiivisesti arvotettu ryhmä, johon kuulijoiden oletetaan samastuvan. Retoriikka on siis myös identifikaation näkökulmasta paljolti tolkullistamista: puhuja tarjoaa yleisölle apua, tavan selvittää käsillä olevassa tilanteessa ja selvityksen siitä, mistä tässä on kyse ja miten tässä tulee toimia. (Ks. myös Eccles – Nohria 2003: 66; Foss 1995: 69.) Tässäkin tutkimuksessa (ks. esim. luku 6) puhuja saattaa konstruoida samankaltaisuutta ja yhteistä aluetta kuulijoidensa kanssa vetoamalla esimerkiksi yhteiseen kokemukseen tai yhteneväiseen taustaan. Koska puhuja ja kuulijat ovat samassa (retorisessa) tilanteessa, saattaa puhuja esittää yhteneväisten valintojen johdattaneen heidät tähän. Niin muodoin myös ajattelu, arvot ja päämäärät voidaan tilanteen mukaan esittää osin tai täysin samoina. Tarkemmin ilmaisten koko tilanteen konstruointi ”meille” yhteiseksi on osa identifikaatiota. Toiseksi puhuja saattaa osoittaa tai konstruoida itselleen ja kuulijoilleen yhteisen vihollisen tai ei-toivotun kohteen. Tätä kutsutaan myös erottautumiseksi. Identifikaatiota ja erottautumista sitouttamispuheessa käsitellään tarkemmin luvussa 7.

Tarkastelen tutkimuksessani ryhmää ja yhteisöä siis retorisenä konstruktiona, joka on monin tavoin sitouttamispuheen keskiössä. Identifikaationäkökulman ohella viittaa ainakin Chaïm Perelmanin (1996) teoriaan erilaisista yleisökonstruktiosta, *universaaliyleisöstä* ja *erityisyleisöistä* (ks. tarkemmin luvut 6 ja 7). Myös Norman Fairclough'n (1992b) mukaan yksi diskurssianalyysin osatekijöistä on kielellisesti luotujen sosiaalisten identiteettien sekä tekstissä konstruoitujen toimijoiden välisten suhteiden erittely. Kutakuinkin tähän viittaa myös Hallidayn (1985) interpersonainen metafunktio. Kaikkia näitä näkökulmia yhdistää tekstin toimijoiden tarkastelu pikemmin positiotaan muuttavina kuin staattisia rooleja toteuttavina kohteina. (Harré – Gillett 1994: 36; Fenton-Smith 2007: 698; Jokinen 1999: 135–136.) Identiteettien institutionalisoituneisuus ja siihen liittyen puhujien liikkumavara identiteettien suhteen toki vaihtelee. Identiteetin käsitteeseen liittyy läheisesti myös (*puhujan*)*position* käsite, jossa painottuu identiteettiä voimakkaammin suhde toiminnan kontekstiin: kulttuurin ja genren konventioihin, muihin toimijoihin, vaihtoehtoihin diskursseihin tai vastakkaisiin argumentteihin ja niin edelleen. (Jokinen mp.) Positiota tarkastellaan lähemmin luvussa 6.

### 2.1.3 Retorinen analyysi tutkimusmetodina

Tämän tutkimuksen tehtävä on selvittää, miten sitouttamisfunktio toteutuu aineiston kuuden yrityksen tuottamissa teksteissä. Tätä kysymystä lähestytään näkökulmista, joiden valikoitumista on selitetty tarkemmin luvuissa 1.3 ja 1.5. Näissä luvuissa esitellyssä käsittelyn jäsenytymisessä ja ylipäänsä tutkimuksen dispositiolla esitetään tavallaan myös sitoutumisen käsitteellinen purkaminen tai sitouttamisen hajottaminen osatekijöihinsä – sen havainnollistaminen, mistä sitouttamisessa on varsinaisesti kyse: Aluksi tarkasteltavana on yhteisen merkitystodellisuuden konstruointi (luku 4), sitten ristiriitojen ja jännitteiden prosessointi (luku 5) ja sen jälkeen yksilö- ja ryhmätoimijuuden käsittely ja yksimielisen, sitoutuneen ryhmän tuottaminen (luvut 6 ja 7). Tämä on samalla aineiston temaattinen jäsenytys, jonka perusteella määräytyvät myös kulloinkin tarkasteltavat kielenpiirteet, kielelliset ja retoriset ilmiöt ja keinot. Tarkasteltavia piirteitä ei siis päätetä etukäteen, vaan yhtenä tarkoituksena on nimenomaan selvittää, millaisin kielellisin keinoin sitouttamistehtävää toteutetaan. Useiden piirteiden tarkastelun puolesta argumentoi myös Mauranen (2000: 305) kirjoittaessaan tekstin retoriikan rakentuvan monentasoisista kielellisistä valinnoista. Monipuolisella kuvausotteella tietyille kulttuuriselle kontekstille ominaisesta retoriikasta saadaan parempi kuva kuin kohdentamalla kuvaus kapeasti rajatumpaan kielellisten valintojen joukkoon. (Ks. myös Sääsilahti 2006: 14.)

Aineiston käsittelyn näkökulmat ja eteneminen perustuvat yhtäältä tiettyihin teoreettisiin esioletuksiin (kuten esimerkiksi siihen, että sisä- ja ulkoryhmien tai meidän ja muiden määrittely on retoriikan lähtökohtia ja peruskysymyksiä) sekä toisaalta aineiston alustavaan analyysiin. Teorian ja alustavien havaintojen perusteella on tällä tavoin määritelty käsittelyn runko ja pääkohdat, joiden perusteella aineistoa on käyty läpi uudestaan ja uudestaan etsien esimerkkejä näin syntyneeseen dispositioon. Tässä prosessissa dispositio on muokkautunut ja tarkentunut, joten voidaan katsoa, että tutkimus on sekä aineisto- että teorialähtöinen ja lopullinen jäsenytys on jonkinlainen aineiston ja teorian vuoropuhelun tulos. (Ks. Juhila – Suoninen 1999: 249.)

Retorisessa analyysissä eritellään tietenkin retorisia keinoja. Tämän tutkimuksen lähtökohta ja aineiston käsittelyä jäsentävä periaate on kuitenkin sitouttamisfunktion toteutuminen: retoristen keinojen käyttöä analysoidaan sitouttamisen aspektien yhteydessä, niille alisteisina. Aineiston käsittely ja analyysi jäsenyvät sen perusteella, miten sitouttamisen ongelma on purettu osaongelmiksi, ei retoristen keinojen jaottelun perusteella. Suhde retorisen-kieliopillisen analyysin traditioon (*rhetorical-grammatical analysis*, ks. esim. Bhatia ym. 2008: 3) on siis kaksijakoinen: analyysin sekä esitettyjen väitteiden ja johtopäätösten perusta on tukevasti kielen – erityisesti kieliopin mutta myös semantiikan ja pragmatiikan – tasolla, mutta esimerkiksi jonkin tietyn rakenteen (toistuvasta) käytöstä tai yleistyksien tekemisestä tällä tasolla ei olla erityisen kiinnostuneita. Päätätönluvussa (8) nostan esiin myös toistuvien rakenteiden ja ilmaistyyppien kaltaisia löydöksiä, mutta suhtaudun niihin pikemmin sitouttamisen kokonaiskuvan hahmottamisen sivutuotteina. Tämä ratkaisu kytkeytyy myös tutkimuksen diskursianalyttiseen luonteeseen: pelkkä tietyn ilmiön tai piirteen hakeminen ja näiden havaintojen raportointi ei ole tekstin tai diskurssin analyysia. Analyysin tulisi selvittää, mitä osoitettu

kohde, keino tai ilmiö tekee juuri tässä tekstissä ja tässä tilanteessa, miten sitä käytetään ja millä tavoin erilaiset kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat käyttötapoihin ja merkityksiin ja millä tavoin tapaus liittyy niihin laajempiin rakenteisiin, joita tutkimus erittelee. Diskurssi-analyysi on luonteeltaan jatkuvasti yksittäistapausten ja yleisen tai laajemman kontekstin välillä liikkuvaa. Analyysi perustuu yksittäisiin tekstissä osoitettaviin tapauksiin mutta pyrkii aina näkemään teksteissä myös laajempia jatkumoita tai tendenssejä. (Gee 1999: 20, 44.)

Retoriikan tutkimuksessa puhutaan keinojen lisäksi tai ohella usein *retorisista strategioista*. Ilmausta käytetään tässäkin tutkimuksessa melko usein. Usein retorisen strategian merkitys on hyvin lähellä retorisen keinon merkitystä, joskin puhe strategiasta sisältää laajemman näkökulman, ajatuksen tietyn argumentaatioketjun tai puhutavan johdonmukaisesta toistuvuudesta ja mahdollisesti toisiaan tukevien ja jotakin suurempaa funktiota palvelevien keinojen käytöstä. Strategian käsite toimii metodisena työkaluna hieman diskurssin tapaan: tekstien ja retoristen keinojen välillä voidaan osoittaa yhteyksiä ja niiden voidaan nähdä palvelevan samoja funktiota, liittyvän samaan retoriseen strategiaan, vaikka kieliopillisella tasolla käytetyt keinot olisivat keskenään erilaisia. Tämä ajatus havainnollistuu esimerkiksi luvussa 4.1, jossa eritellään erilaisia tapoja pitää yllä kehittymisen vaatimusta. Toisaalta sitouttaminen kokonaisuudessaan hahmottuu sekin strategiaksi, kokonaistavoitetta palvelevaksi valintojen ja keinojen johdonmukaiseksi joukoksi. Tässä yhteydessä huomionarvoisia ovat myös luonnollistuminen ja luonnollistaminen kielellisinä ja diskursiivisina ilmiöinä (ks. Sorsa ym. 2010: 56). Strategian käsitteellä on erityisen kiinnostava ja monitahoinen merkitys tämän tutkimuksen kohdalla myös siitä syystä, että yritysmaailmassa puhutaan eri yhteyksissä paljon strategioista. Näissä yhteyksissä strategia viittaa pitkän aikavälin kokonaissuunnitelmaan, jonkinlaisen kattavaan ja johdonmukaiseen toimintamalliin. Yritysten käyttämät retoriset strategiat kytkeytyvät strategiaan muilla ulottuvuuksilla samoin kuin sitouttamisen eri ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan. Strategian käsite sijoittuu siis hyvin kiinnostavalla tavalla tämän tutkimuksen eri näkökulmien leikkauskohtaan. (Ks. Juuti 2001: 233–240.)

Strategian käsitettä voidaan lähestyä toisesta näkökulmasta: tämänkin tutkimuksen aineiston voidaan monin osin katsoa edustavan strategiadiskurssia tai strategisen johtamistavan<sup>6</sup> tai -ideologian diskursiivista ulottuvuutta. Strategisen suunnittelun oppien on havaittu enenevässä määrin kirjoittuneen niin yritysten kuin julkisten organisaatioidenkin tuottamiin teksteihin. (Sorsa ym. 2010: 9; ks. myös Hardy ym. 2000.) Tässä katsannossa retoristen strategioiden sijaan tai ohella voidaan puhua strategiasta retoriikkana (Eccles – Nohria 2003: 88), ja tässä mielessä tämäkin tutkimus on strategiadiskurssin tai strategiakielen tutkimusta. Strategianäkökulmaan nivoutuu myös se, miten puheessa missiosta ja visioista, samoin kuin vaikkapa arvosta ja kulttuurista, on läsnä historiallinen ja tulevaisuusorientoitunut näkökulma. Tällä tavoin tavoitteita ja ihanteita asettava retoriikka konstruoi suunnitelmaa tai ihanteellista skenaariota yrityksen kasvusta ja kehityksestä sekä ylipäänsä kuvaa yrityksestä historiallisena ja ajassa suunnitelmallisesti kehittyvänä toimijana. Ajassa kehittymisen näkökulma nousee esiin etenkin tämän tutkimuksen luvussa 6.4.1 (alalukuineen). Monissa muissakin yhteyksissä

---

<sup>6</sup> Strategisesta johtamisesta ja strategiaviestinnästä ks. tarkemmin esim. Alvesson 2002 Dess ym. 2009; Hämäläinen – Maula 2004.

sitoutumisesta piirtyvää ihannetta luonnehtivat nimenomaan syvenevyys ja moniulotteisuus. Strategisen johtamisen sekä strategiadiskurssin tai -retoriikan lisääntynyt käyttö on kaiken kaikkiaan kiinnostava ilmiö sitoutumisen ja sitouttamisen muutoksen kannalta, joskaan diakronisena analyysinä tämä tutkimus ei itsessään tavoita retoriikan mahdollista muutosta.

Laajempien yhteyksien tarkasteluun ja pohdiskeluun liittyy tekstintutkimuksen, retoriikan ja diskurssianalyysin yhteydessä usein esiin nostettu kriittisyyden elementti tai ihanne. Tässä tutkimuksessa kriittisyys ymmärretään lähinnä yleisenä tieteen ihanteena: avoimuutena sitä kohtaan, mitä aineisto tutkittavasta ilmiöstä kertoo, sekä sitoutumattomuutena ideologisiin tai poliittisiin päämääriin. Kriittisyys kuuluu tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteisiin – tämän enempää en katso aiheelliseksi oman tutkimukseni kriittisyyttä painottaa. Tarkastelen kuitenkin lyhyesti sitä, miten kriittisyys on kielen- tai tekstintutkimuksessa määritely, voidakseni artikuloida tutkimukseni suhteen tähän traditioon. Retoriikan tutkimuksessa puhutaan usein esimerkiksi käsitteestä *rhetorical criticism*. Foss (1995: 3) esittää, että kyse on yhtäältä eräänlaisesta kansalaistaidosta tai kulttuurisesta kompetenssista, kyvystä ymmärtää ja eritellä kriittisesti erilaisia retorisia tilanteita sekä kyvystä toimia niissä tarkoituksenmukaisesti. McCormick (2003: 109) puolestaan korostaa kielen käytön ja tekstien sekä laajempien rakenteiden, kuten erilaisten diskurssien välisten yhteyksien osoittamista. Kriittisyys liittyy näissä määritelmässä siis tavalla tai toisella erilaisten välitöntä tekstiyhteyttä laajempien yhteyksien hahmottamiseen ja osoittamiseen sekä, erityisesti tieteellisen tutkimuksen tekoon tarkennettuna, erottautumiseen pelkästä kuvailusta. Tämä kriittisyyden määritelmä minun on helppo hyväksyä ja tällä tavoin määritely kriittisyys omaksua oman tutkimukseni tavoitteeksi.

Kriittiseen näkökulmaan liittyy kuitenkin myös ongelmia. Julkisessa keskustelussa esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuusta ja toiminnan sosiaalis-eettisestä ulottuvuudesta puhuttaessa nousee usein esiin skeptinen diskurssi<sup>7</sup>, vastuullisuusretoriikkaa falskiksi ja päälle liimatuksi arvosteleva puhetapa (ks. Onkila 2009a: 23). Tällainen puhetapa on siis osa yritystoimintaa käsittelevän keskustelun yhteiskunnallista kontekstia – ja samalla kielenkäytön yhteiskunnallista ulottuvuudesta kiinnostuneelle tutkijalle luontevasti tarjoutuva näkökulma. Irtisanoudun tutkijana kuitenkin tällaisesta puhe- ja lähestymistavasta, sillä tämän tason spekulointi ei kuulu kielitieteelliseen tutkimukseen. Irtisanoutuminen on nähdäkseni aiheellinen ensinnäkin, koska kielitieteen piirissäkin käytetään *kriittinen*-määritettä moninaisilla tavoilla, toisinaan jopa epätotuuksien ja ääneenlausumattomien tarkoituksien paljastamiseen viitaten. Usein esiin nostetaan myös valtasuhteiden läpivalaisu tai valtasuhteiden osoittaminen. (Ks. Fairclough 1992a: 4–5; Wodak – Meyer 2009: 63.) Tällaisia tavoitteita ei omalla tutkimuksellani ole. Kriittisyys kohdistuu tässä tutkimuksessa retoriikkaan ja teksteihin – niissä tehtyihin ratkaisuihin ja niiden rakenteeseen. Kriittisyys ei siis tarkoita tässä minkään tekstien takaa löytyvän totuuden tai ideologian paljastamista. Se ei myöskään tarkoita puheen ja tekojen välisten ristiriitojen osoittamista; tämä on itsestään selvä asia jo siitä syystä, että kielitieteelli-

---

<sup>7</sup> Puhun jatkossa joko *skeptisestä diskurssista* tai *skeptikoista* viitatessani tähän monien tutkijoiden (esim. Holliday ym. 2004; O’Laughlin 2008; Onkila 2009a; Pälli – Turunen 2011) havaitsemaan puhetapaan. Ilmaus *skeptikot* toimii lähinnä vaihtelua tuovana varianttina; tarkoitus – tai tarkoituksenmukaista – ei siis ole viitata yksilöitäviin tai nimettäviin toimijoihin.



sen tutkimuksen kohteena on tässä katsannossa nimenomaan ja ainoastaan puhe, eivät teot (tekstinulkoisessa todellisuudessa)<sup>8</sup>. Toiseksi puheen ja tekojen suhde on yritysten itsensä monessa yhteydessä esiin nostama kysymys, joten sen käsittelyä (tai sen käsittelyn käsittelyä) ei yritysten yhteiskunnallista itsemäärittelyä analysoidessa voida välttää. Tekstien sisäisen epäloogisuuden tai semanttis-käsitteellisten ongelmakohtien osoittaminen palvelee sitouttamisen analyysia, se liittyy sitouttamisen ongelmakohtien ja jännitteiden prosessoinnin erittelyyn. Vaikuttaa nimittäin siltä, että ongelmalliset kysymykset saavat aikaan käsitteellisesti tiheätä ja mahdollisesti inkoherenttiakin tekstiä. En siis ota kantaa skeptisen diskurssin aiheellisuuteen tai siinä ilmaistujen käsitysten todenperäisyyteen, vaan huomautan ainoastaan, että skeptinen diskurssi on, työn huonontumispuheen (ks. luku 1.2) tapaan, huomioimisen arvoinen asia ja sitouttamispuheen tärkeä interdiskurssi.

Edellä mainittu yhteiskuntavastuu ja sen käsittely yritysten tuottamissa teksteissä on tässä tutkimuksessa merkittävä teema. Yhteiskuntavastuuta kielenkäytön näkökulmasta ja nimenomaan diskursiivisena ilmiönä on tutkittu melko paljon (esim. Collier – Esteban 2007; Joutsenvirta 2006; Laine 2009; Onkila 2009a; Onkila 2009b; Uimonen 2006), ja tällä tutkimustraditiolla on huomattava merkitys tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun ja teoreettisen jäsentymisen kannalta. Yhteiskuntavastuukysymys nousee tässä tutkimuksessa esiin erilaisissa yhteyksissä. Yleisesti ottaen se on keskeinen osa yritysten yhteiskunnallista ja sosiaalista asemoitumista ja sitä kautta muun muassa henkilöstön näkökulmasta houkuttelevan ja hyväksyttävän sitoutumiskohteen ja eettis-ideologisen viitekehyksen konstruoinnista. Sitoutumisen kokonaisvaltaisen mallin ohella yhteiskuntavastuupuheella on laajemminkin katsoen merkittävä rooli yritysten itsemäärittelyssä ja identiteetin rakentamisessa. Yhteiskuntavastuuta käsittelevä retoriikka tulee esiin erityisesti luvuissa 5.2.3 ja 5.2.4, mutta erilaisiin aiheeseen liittyviin kysymyksiin viitataan eri tavoin myös monessa muussa yhteydessä (ks. esim. luku 7). Tässä tutkimuksessa käsitellään nimenomaan sitä, miten yritykset itse nostavat esiin ja käsittelevät yhteiskuntavastuuseen(sa) liittyviä kysymyksiä. Kiinnostavaa tässä katsannossa on oman identiteetin konstruoinnin ja oman toiminnan sosiaalisen legitimoimisen lisäksi esimerkiksi vastuualueiden määrittely ja vastuun käsitteen haltuunotto sekä erilaisten vastuullisuuden liittyvien ongelmien ja ristiriitojen käsittely (ks. myös Coupland 2005; Hirsto 2010).

Edellä on mainittu toistuvasti retoriikan rinnalla argumentaatio. Molemmat ovat tässä tutkimuksessa tarpeellisia käsitteitä. Toisinaan retoriikka ja argumentaatio esitetään jopa täysin eri asioina ja erisisältöisinä käsitteinä: erotetaan toisistaan yhtäältä asia-argumentointi ja verifioitavissa olevat väitteet (argumentaatio) sekä toisaalta muut kielellisen vaikuttamisen keinot tai ns. muotoseikat (retoriikka). (Ks. Tindale 2004.) Tässä tutkimuksessa retoriikka ja argumentaatio nähdään kuitenkin siinä mielessä merkityssisällöiltään yhteneväisinä käsitteinä, että kummassakin on kyse oman puheen sovittamisesta kuulijakunnan ja kommunikaatiotilanteen mukaan, tilanteessa relevantteihin asioihin vetoamisesta ja esityksen rakentamisesta niin, että se tulisi kussakin tilanteessa mahdollisimman laajalti ymmärretyksi ja hyväksytyksi (ks. esim. Burke 1969b: 3, 43; Eccles – Nohria 2003: 9–10). Argumentaatiosta puhutaan ja argumentaa-

---

<sup>8</sup> Viittaan tässä yksinomaan siihen puheet ja teot -distinktion, joka nostetaan esiin esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuuseen skeptisesti suhtautuvassa puheessa. Teoreettisesti katsoen tällainen distinktio on nähdäkseni mieleton, sillä puhe eli kielelliset aktit ovat monessa mielessä tekoja siinä missä fyysiset aktitkin.

tion kulkua eritellään tässä tutkimuksessa monessa yhteydessä; tämä kuuluu retorisen analyysin perustehtäviin. Hyväksyn väitteen, jonka mukaan argumentatiivisuus – siinä missä retoriisuuskin – on kaikkien tekstien ulottuvuus, ja sen rajaaminen ainoastaan jonkin tekstijoukon ominaisuudeksi on keinotekoinen, tarpeeton ja perusteluiltaan väistämättä horjuva rajanveto. (Ks. Amossy 2005; Burke mp.) Käytänkin tässä tutkimuksessa *argumentin* käsitettä sen laajassa merkityksessä ja viittaa argumentilla joko yksittäiseen väitteeseen (jonka perusteluja ei ole eksplikoitu) tai premissien ja johtopäätöksen kokonaisuuteen (ks. Kakkuri-Knuuttila – Ylikoski 1998: 25–26). *Argumentaatiolla* taas viittaa väitteiden välille konstruoituihin suhteisiin eli tyyppillisesti syy–seuraus- tai esimerkiksi kollokaatiosuhteeseen: miten asiat liittyvät toisiinsa, millaiset asiat riippuvat toisistaan tai millaisten asioiden esitetään esiintyvän lainomaisesti samoissa yhteyksissä. Tähän kytkeytyy myös esisopimuksen analysointi eli huomion kiinnittäminen siihen, millaisille (eksplikoimattomille) oletuksille tai uskomuksille argumentit perustetaan. (Ks. Perelman 1996: 39–41.)

Tämä tutkimus ei ole argumentaatioanalyttinen siinä mielessä, että se varsinaisesti pyrkisi arvioimaan argumentaation loogisuutta tai pätevyyttä<sup>9</sup>. Tutkimus kiinnittää huomiota argumentaatioon ja esimerkiksi toistuviin argumentaation tapoihin, mutta näkökulma on pääasiassa erittelevä, ei arvioiva saati etenkään arvottava. Tähän on useita syitä: Ensinnäkin tällainen tutkimus ei voi ulottaa analyysia siihen, mikä argumentaatioissa käytetyistä premiseistä on totta ja mikä ei. Tutkimus määrittää tekstin ja puhunnan rakennetta ja luonnetta, ei niiden referentiaalisia totuusarvoja (ks. Mäkelä 1990: 52). Toiseksi suuri osa sitouttamisretoriikan keskeisistä keinoista tai strategioista osuu formaalin argumentaatioanalyysin ulkopuolelle. Retoriikan kannalta erityisen kiinnostava aines, kuten rinnastukset, metaforat tai vaikkapa erilaiset tunnetason kuvaukset, ovat argumentaatioanalyysille irrelevanttia tai jollakin tavoin ”tyhjää” ainesta. Kolmanneksi kaikenlaiset, myös epäloogiset ja epäpätevät, argumentit ovat usein retorista näkökulmasta kiinnostavia ja puhetilanteessa joko affektisen painonsa tai muiden syiden ansiosta tehokkaita. Yhtä kaikki ne ovat kielen käytön todellisuutta ja siksi tutkimisen arvoista ainesta. (Ks. Hjelm 2005.) Sivuutan siis argumentaatioon usein liitetyn rationaalisuuden kriteerin ja tarkastelen argumentaatiota olematta varsinaisesti kiinnostunut sen totuudellisuudesta tai loogisesta pätevydestä.

Retoriikan ja argumentaation yhteen nivomisen puolesta voidaan esittää edelleen muutama näkökohta. Ensinnäkin on tärkeää ymmärtää formaalisti mallinnetun loogisen ongelmanratkaisun ja inhimillisen ajattelun perustavanlaatuisen ero (Billig 1996: 119). Tämä ero luonnehtii kaikkea retoriikkaa, sillä ristiriitaisuudet ja epäjohdonmukaisuudet ovat muunsuuntaisista pyrkimyksistä huolimatta osa inhimillistä kieltä ja ajattelua ilman, että maailmankuvamme hajoaisi ei-koherenttina. Siksi rajoittuminen pelkkään argumentaatioanalyysiin sisältäisi korjaavan tai normatiivisen lähestymistavan, vaikka tutkimuksen on tarkoitus olla luonteeltaan kuvaava ja analyttinen (ks. Kakkuri-Knuuttila – Halonen 1998: 76). Toiseksi retoriikan merkitys ei lopu siinä, missä niin sanotun objektiivisen tiedon ja merkityksenannosta riippumattomien faktojen katsotaan alkavan. Ei tarvitse kiistää faktojen oikeellisuutta – tai ylipäänsä ottaa siihen kantaa – hyväksyäksen sen, että tälläkin alueella tiedon verifiointi,

---

<sup>9</sup> Analyysissa esitetään satunnaisesti tämänkin tason huomioita, mutta niillä on lähinnä kurioositeetti-arvo.

hallinta, käsittely ja uudelleen esittäminen on kauttaaltaan retoriikan läpäisemää. Myös objektiivinen ja virallisin käytäntein legitimoitu tieto on merkittävä ja kehystettävä tietyin retorisiin keinoin; retoriikan tuolle puolen ei luonnollisen kielen käyttötilanteissa ole pääsyä. (Johnstone 2007: 17.) Niin kauan kuin toiminnassa ja tilanteessa on sosiaalinen ja kommunikatiivinen ulottuvuus, minkäänlaista epävarmuutta tai tarvetta neuvotteluun ja sopimiseen, on siinä myös retorinen ulottuvuus (ks. Johnstone mts. 17–25; Billig 1996; Dryzek 2010). Koska kaikki tekstit ja kaikki kommunikaatio ovat perusolemukseltaan retorisia eli yhteyteen ja vaikuttamiseen pyrkiviä, ei retoriikan tutkijankaan ole mahdollista ”asemoitua retoriikan ulkopuolelle” (Edwards ym. 2004: 1).

Retoriikan yhteydessä puhutaan usein *vaikuttamisesta*, ja toisinaan retoriikka ja kielellinen vaikuttaminen esitetään jopa samana asiana. Pyrkimys saada ympäristössä aikaan toivottuja reaktioita ja muutoksia onkin retoriikkaa keskeisesti luonnehtiva piirre. Vaikuttamisen tai suostuttelun ylikorostaminen on kuitenkin – jo edellä käsitellyn näkökulman kapeuden ohella – kyseenalaista myös siksi, että tämänkaltaiset käsitteet kiinnittävät fokuksen puhetilanteeseen osallistujien mielentiloihin ja niistä tehtyihin oletuksiin. (Ks. Potter 1996a: 108.) Sitouttaminen eli pyrkimys tai toiminta, jonka päämääränä on saada joku sitoutumaan, on yksi yritysviestinnän perusfunktioista. Sitouttamisen päämäärä ja sitouttamisen esioletus tässä tutkimuksessa määrittävät yritysviestinnän metastrategioista käsin. (Ks. Åberg 2000, Juholin 2009.) Tämän enempää ei ole tarpeen olettaa saati puhua tekstin tuottajatahojen pyrkimyksistä tai etenkin lukijoiden mielentiloista tai -liikkeistä – tämän enempää niistä ei tekstejä analysoimalla ole mahdollista tietää. Kaiken kaikkiaan vaikuttaminen on huomattava elementti retoriikassa, mutta en mielelläni käytä etenkin analyysin yhteydessä vaikuttaminen-käsitettä. Jos esimerkiksi teksti vaikuttaa meihin jollakin tavalla, sillä ei ole välttämättä mitään tekemistä tekstin tuottajan tai tämän tarkoitusperien kanssa (ts. emme oman vaikuttuneisuutemme perusteella voi tietää mitään siitä, mihin tekstin tuottaja on pyrkinyt). Toisaalta voimme observoida ainoastaan omaa vaikuttuneisuuttamme, emme (useimmiten) esimerkiksi tekstien oletusarvoisten yleisöjen reaktioita. Kärjistäen: meillä ei ole tietoa vaikuttajan tai vaikutettavien mielenliikkeistä, joihin ’vaikuttaminen’ kuitenkin ainakin osittain, jollakin tasolla, viittaa. Tietoa on ainoastaan tekstistä, jossa voidaan osoittaa retoristen strategioiden käyttö mutta ei käytön taustalla vaikuttavia motiiveja, strategioiden tehoa tai niiden aikaansaamia reaktioita. Analyttisesti katsoen vaikuttaminen näyttää siis jokseenkin käyttökeltomalta käsitteeltä etenkin tämän tutkimuksen kaltaisessa tutkimuksessa, jossa ei tarkkailla vastaanottajien kokemusta esimerkiksi kyselyiden tai haastatteluiden keinoin. (Ks. Edwards 1997; Harré – Gillett 1994; Hepburn – Jackson 2009.)

Toisinaan puhutaan myös siitä, miten tietoista tai tiedostamatonta kielellinen vaikuttaminen, tai jokin kielellinen valinta ylipäänsä, kussakin tilanteessa on. Jo edellä esitetyn valossa tämä on tietenkin tässä tutkimuksessa täysin irrelevantti kysymys. Teksti rakentuu, viittaa itseensä ja muihin teksteihin, tuottaa erilaisia assosiaatioita ja niin edelleen. Kuitenkaan sillä, missä määrin tekstin tuottaja on tiedostanut tai harkinnut näitä asioita, ei ole merkitystä.<sup>10</sup> Esimer-

---

<sup>10</sup> Tämä linjaus liittyy sosiaalis-konstruktivistiseen lähestymistapaan, joka ottaa etäisyyttä yksittäisten puhujien kognitiivisiin ja psykologisiin prosesseihin ja tarkastelee kieltä pikemmin sosiaalisena ja yhteiskunnallisena ilmiönä (ks. Gergen 1999).

kiksi yritysviestinnän kaltaisessa ympäristössä tuotettujen tekstien kohdalla vahva lähtöoletus on toki se, että tekstit ovat pitkälti harkittuja ja suunniteltuja paitsi itsenäisinä kokonaisuuksina myös viestinnän kokonaisstrategian osina (ks. Hämäläinen – Maula 2004). Tällä tasolla viestinnän intentionaalisuus tiedostetaan, mutta yksittäisten puhujien tai yksittäisten tekstien kohdalla motiiveja tai tarkoitusperiä ei tietenkään arvailla. Tähän liittyen Black (1992: 9) esittää, että esimerkiksi valehtelun mahdollisuudella spekulointi ei yksinkertaisesti kuulu kriittisen tutkimuksen tai retoriikan analyysin tutkimusalaan. Hyväksyn tämän siinä mielessä, että nähdäkseni retorisen analyysin tehtävä ei ole osoittaa esitettyjen propositioiden totuudellisuutta tai totuuden vastaisuutta. Mikäli esimerkiksi asiavirheisiin vaikkapa selkeyden tai ymmärrettävyyden nimissä kiinnitetäänkin huomiota, ei retorisen analyysin keinoin voida päättää, onko kyseessä valehtelu, muistamattomuus, ymmärtämättömyys tai jokin muu syy.

Puhujan intentioiden esiin nostaminen sisältää myös kehäpäätelmien vaaran. Kehäpäätelmät voidaan jakaa kahteen alakohtaan. Yhtäältä tutkija voi selittää ”löytämiään” diskursseja diskursseilla itsellään. Tämä tarkoittaa diskurssien olettamista johonkin tekstin taustalle, puhujien jakamiksi uskomuksiksi tai ideologioiksi, mentaalisen tai kognitiivisen tason olioiksi. Toisaalta tutkija saattaa sortua psykologisiin kehäpäätelmiin ja selittää puhujien tekemiä valintoja psykologisilla tiloilla ja prosesseilla, kuten erilaisilla asenteilla ja pyrkimyksillä. Kummassakin tapauksessa viitataan asioihin, joista diskurssianalyttinen tutkimus ei voi tuottaa tietoa. Näin ollen osoitettuja ilmiöitä selitetään oletuksilla, jotka eivät perustu eivätkä kiinnity mihinkään; päättelyt muodostuvat kehämäisiksi ja itse itseään oikeuttaviksi. Tässäkin yhteydessä on huomattava, että tekstissä eksplikoitu pyrkimys tai halu on eri asia kuin tällaiset kokemukset ja prosessit tekstin tuottajan mielessä. Analyttisesti katsoen näiden välillä ei ole mitään yhteyttä. (Ks. Antaki ym. 2003.)

## **2.2 Diskurssi ja diskurssianalyysi**

### **2.2.1 Diskurssin käsitteestä**

*Diskurssilla* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa puhetapaa tai tulkintakehystä: toistuvaa, tunnistettavaa ja erilaisin kielellisin keinoin tai elein aktivoitavaa tapaa lähestyä ja käsitellä jotakin tilannetta tai ilmiötä. Diskurssien havainnointi ja analysointi edellyttävät usein intertekstuaalisten viittausten ja yhteyksien huomioimista. (Ks. esim. Burr 1995: 63–64; Fairclough 1995: 41; Suoninen 1999: 21.) Diskurssin käsite on tässä tutkimuksessa retoriikan rinnalla välttämätön, jotta päästään käsiksi nimenomaan tekstin rajat ylittävään ja eri yhteyksissä, eri puhujien ja tekstintuottajatahojen retoriikassa eri muodoissa toistuvaan. Esimerkiksi luvussa 4 käytetty yleistävä tai kategorisoiva lähestymistapa vaatii diskurssin kaltaista metodista välinettä. Tutkimuksessa pyritään osoittamaan yhtäältä samankaltaisuutta ja johdonmukaisuutta sekä yritysten sisällä että yritysten välillä ja toisaalta yhteyksiä ja viittauksia laajempiin ajattelutapoihin ja aiemmassa tutkimuksessa esiin nostettuihin puhetapoihin. Kummastakin näkökulmasta diskurssin käsite on nähdäkseni käyttökelpoinen. Esimerkiksi arvodiskurssi on

yleinen määriteltäessä yritysorganisaatioita yhteisinä ja vastuullisuusdiskurssi määriteltäessä yrityksiä yhteiskunnallisina toimijoina. Diskurssinäkökulma kytkeytyy myös tiiviisti retoriikkaan: diskurssien käyttö on retorista toimintaa.

Diskurssianalyysi on usein esitetty retorisen analyysin yläpuoliseksi, useita tekstintutkimuksen lähestymistapoja kattavaksi yläkäsitteeksi, ja esimerkiksi Potter (1996a; ks. myös Nesbitt-Larking 2003: 242) määrittelee retoriikan diskurssin työkaluksi. Tässä tutkimuksessa asetelma nähdään toisin päin ja diskursseja käsitellään puhujan valittavissa olevana retorisena välineistönä. Diskurssi-termin merkitys määritetty tässä tutkimuksessa siis retorisen näkökulman ja retorisen analyysin kautta. Näkökulma on jokseenkin sama kuin Gergenin (1999: 64; ks. myös 73) diskurssi retoriikkana -määritelmässä: diskursseja ja niihin kytkeytyviä konventionaalisia rakenteita käytetään kokemusmaailman ja sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden kehystämiseen ja merkityksellistämiseen sekä luovimiseen ja omien päämäärien tavoitteluun erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Diskurssianalyysi ja diskurssi ovat siten tässä tutkimuksessa alisteisia retoriikalle ja retorille analyysille. Retoriikan ja diskurssianalyysin leikkauskohdan voi nähdä myös Burken (1969b) identifikaatioteoriassa, jossa yksi ulottuvuus on juuri assosiaatiota, asioiden yhdistämistä ja asiakokonaisuuksien konstruointia, asioiden samoissa kehyksissä esittämistä painottava käsite *cluster criticism* (voitaisiin suomentaa esim. 'kasaumakritiikiksi'). Burke kiinnittää huomion siihen, mitkä asiat esitetään toisiinsa liittyvinä, millaisia tulkintakehyksiä tilanteille ja ilmiöille näin rakennetaan ja miten tilanteissa relevantteja diskursseja konstruoidaan.

Diskurssin määrittelemisen nimenomaan *tulkintakehykseksi* on omassa tutkimuksessani havainnollistava ja käyttökelpoinen lähestymistapa (ks. Väliverronen 1996; Entman 1993; Karvonen 2000). Käyttäessään esimerkiksi luovuusdiskurssia puhuessaan työnteosta puhuja tarkastelee työtä itsensä toteuttamisen kehyksessä, itsensä toteuttamisen muotona. Luovuusdiskurssi on kulttuurisesti toistuva ja tunnistettava puhetapa, jonka valitseminen, tekstiin nostaminen, on puhujalta retorinen teko. Retorisesta teosta on kyse myös silloin, kun eritellessään yrityksen arvoja puhuja nostaa esiin eettis-ideologis-kulttuurisen kehyksen ja esittää yrityksen tietyt uskomukset ja periaatteet jakavana orgaanisena yhteenliittymänä. Erilaiset tilanteessa käytettävissä olevat diskurssit ovat puhujan retorista keinovalikoimaa. Tämä on tiivistetysti retoriikan ja diskurssianalyysin suhde ja leikkauskohta tässä tutkimuksessa. Retoriikan tutkimuksessa diskurssin lähikäsitteenä, erityisesti määriteltäessä diskurssi tulkintakehykseksi, voidaan nähdä Burken (1966) *terministic screen*, joka viittaa siihen kuvaan, jonka puhuja kustakin tilanteesta tai ilmiöstä tiettyä johdonmukaista käsitteistöä käyttäen konstruoi.

Diskurssin käsitteelle voidaan samassakin yhteydessä, esimerkiksi samassa tutkimuksessa, antaa erilaisia ja eri laajuisia merkityksiä. Bhatia (2004: 18) erottaa neljä tasoa, joilla diskursusia voidaan analysoida: diskurssi tekstinä, diskurssi genrenä sekä diskurssi ammatillisena ja sosiaalisena käytäntönä. Nämä tasot eivät luonnollisestikaan ole jäännöksittä erotettavissa toisistaan, vaan analyysia tehtäessä ne tukevat toisiaan. Useimmiten tekstin analyysi edeltää geneerisen tason analyysia, joka taas liittyy tekstiä sosiaaliin käytänteisiin, erilaisiin organisoituneisiin toiminnan muotoihin. Tässä erittelyssä havainnollistuu diskurssianalyysin monitasoisuus: pelkästä tekstin piirteiden kuvailusta voidaan edetä tietynlaisten kielen käytön

tapojen analyysiin tietyillä tavoin konventionaalistuneissa ja institutionalisoituneissa yhteyksissä (Bhatia mts. 22). Monitasoisuus on tässäkin tutkimuksessa huomionarvoinen näkökulma. Ensinnäkin on tietyssä puhetilanteessa tai -kulttuurissa (yritysviestintä ja sitouttamispuhe) tuotetut tekstit, toiseksi niissä havainnoitavat toistuvat puhetavat (eli diskurssit) ja viime kädessä retoriikka, joka nähdään kokonaisuuksia jäsentävänä ja tekstiä hallinnoivana toimintana. Tähän perustuu myös retoriikan ensisijaisuus analyysikehyksessä: diskurssit, ideologiat ja muut tämän tason elementit ovat puhujan tai tekstin tuottajan resursseja ja diskurssien analysointi on nimenomaan diskurssien käytön analysointia.

Diskurssin mieltäminen sosiaalisesti käytännöksi nostaa kielen käytön ja tekstien tuottamisen ohella esiin ne sosiaalisen toiminnan järjestyneet ja konventionaalistuneet muodot, jotka ohjaavat tekstien tuottamista ja vastaanottoa (Fairclough 2003: 23–24; Jarzabkowski – Sillince 2007: 6–7). Tässä tutkimuksessa kiinnostavia olisivat siis erityisesti yritysviestintä ja yritysorganisaatiot retoriikan toimintakehyksenä, retorisen tilanteen osatekijänä. Tässäkin yhteydessä on syytä korostaa, että tarkastelun kohteena on ensisijaisesti tämän kontekstin tai viitekehyksen konstruointi teksteissä: miten yritysviestintä ylipäänsä tai puhujan oman organisaation viestintä erityisesti konstruoidaan retorisenä tilanteena ja miten tiettyjä tähän tilanteeseen liittyviä sosiaalisia rakenteita, kuten esimerkiksi organisaatioiden hierarkkisuutta tai palkkatyön yhteiskunnallista merkitystä käsitellään ja tuotetaan teksteissä. Fundamentalistinen tekstin tasolla pitäytyminen on toki lähinnä teoreettinen ihanne. Jo tämänkin tutkimuksen perusoletus, yritysviestinnän sitouttamisfunktio, tulee tekstin ulkopuolelta. Samoin tulevat myös esimerkiksi organisaatioiden hierarkkista rakennetta koskevat käsitykset ja vaikkapa palkkatyön kulttuurisen paikan syvään juurtunut hahmottaminen, jotka heijastuvat väistämättä tulkintaan ja analyysiin. Voidaan ajatella, että retorisen analyysin keinoin tekstin- tai puheulkoiseen ei kunnolla pääse käsiksi mutta siitä ei myöskään pääse täydellisesti irti. Tätä ongelmaa käsitellään tarkemmin vielä luvussa 2.2.3.

Sitouttamisretoriikka kiinnittyy siis erottamattomasti tiettyyn sosiaaliseen kontekstiin ja sen käytänteisiin, joilla on sekä kielellisiä että esimerkiksi sosiaalisia, psykologisia, ideologisia, kehollisia ynnä muita ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kovinkaan laajalti tai syvällisesti huomioon diskurssien ”puheulkoista” ulottuvuutta tai ylipäänsä erotella eri ulottuvuuksia toisistaan. Nähdäkseni tällainen ei olisi retorisen analyysin metodein mielekäs tavoite. Toisaalta nämä eri ulottuvuudet voi nähdä retorisessa analyysissä eri tavoin kuin josakin muussa yhteydessä. Esimerkiksi diskurssin yhteydessä puhutaan usein sosiaalisesta kontekstista, yhteistoiminnallisuudesta ja dialogisuudesta. Sanotaan, että diskurssi on kielen käyttöä ja saa merkityksensä kielen käyttäjien kohtaamisessa, dialogissa. Dialogisuus tai yhteistoiminta ei tietenkään esimerkiksi tämän tutkimuksen aineistossa esiinny suoranaisesti interaktiivisen ulottuvuuden muodossa vaan pikemminkin siinä, miten tekstit hyödyntävät diskursseja, argumentteja ja sellaisia ilmaisun tapoja, jotka lukijoiden tässä viitekehyksessä oletetaan ymmärtävän ja hyväksyvän relevantteina. Tässä mielessä tekstit myös liittyvät erilaisiin tekstin rajat ylittäviin muodostelmiin, kuten diskursseihin, genreihin ja retorisiin kulttuureihin. (Linell 2010: 35.) Laajemmassa katsannossa tekstit ovat sosiaalista toimintaa, ne kytkeytyvät eri tavoin erilaisiin sosiaalisiin prosesseihin ja toimintaketjuihin (ks. van Dijk 1988).

Puhe kulttuurisesti määrittyneistä puhetilanteen piirteistä, vakiintuneisuudesta ja tunnistettavuudesta, vie vääjäämättä myös *tekstilaji*-käsitteen äärelle. Jo tutkimuksen nimi *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä* kertoo, että tutkimuksessa tarkastellaan tietynlaista kielenkäyttöä tietyssä ympäristössä; fokuksessa ovat siis väistämättä yritysviestinnän genre(t) ja sen (tai niiden) funktiot sekä yleisesti että erityisesti sitouttamistehtävän toteuttamisen kannalta. Jonkinlainen genreteoreettinen näkökulma on siis jopa sisäänrakennettu tutkimusasetelmaan. Tutkimus ei tästä huolimatta uppoudu tekstilajiproblematiikkaan kovinkaan syvällisesti. En luokittele tai analysoi aineiston lehtitekstejä tekstilajien perusteella tai käsittele verkkotekstejä esimerkiksi verkkoviestinnän erityispiirteiden näkökulmasta. Sitouttamisky-symyksen generoimien tutkimusongelmien moninaisuuden ja teoreettisen viitekehyksen tarkoituksenmukaisen ja toimivan rajauksen nimissä lähestyn aineistoa yhtenä tekstimassana ja pääasiassa sivuutan yksittäisten tekstien mahdolliset tekstilajiin liittyvät erityispiirteet. Tutkimuksessa puhutaan yritysviestinnän ominaispiirteistä ja yritysviestinnästä retorisen tilanteen osatekijänä, mutta lähinnä taustoittavassa tarkoituksessa. Yritysviestintää sinänsä ja sen laji-tyypillisiä erityispiirteitä on esitelty ja tutkittu kosolti muissa yhteyksissä.

### 2.2.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyttinen näkökulma toimii tässä tutkimuksessa siltana tai siirtymänä konkreettisen tekstin ja kielellisten ilmiöiden tasolta toistuvien puhetapojen ja tulkintakehysten tasolle – sekä edelleen sosiaaliselle ja yhteiskunnalliselle tasolle. Diskurssianalyysi selvittää pelkkää retorista analyysia syvällisemmin, mistä teksteissä puhutaan: diskurssianalyysi tunnistaa tekstien läpi käyviä juonteita ja tekstistä toiseen toistuvia teemoja. Metodologiselta kannalta diskurssianalyysi tarkoittaa tässä tutkimuksessa nimenomaan tekstiin ja kielelliseen ainekseen ankkuroitumista mutta samaan aikaan pyrkimystä laajempien näkökulmien avaamiseen. Anna Solinin (2002: 160) sanoin diskurssianalyysissa tutkitaan diskurssien kielellisiä merkkejä tekstien pinnassa, mikä vastaa pitkälti tässäkin tutkimuksessa omaksuttua metodista periaatetta. Analyysin tuloksena esitetyt diskurssit perustuvat osoitettaviin kielellisiin elementteihin, mutta tutkimuksessa tiedostetaan ja joiltakin osin myös otetaan huomioon tietyt työhön ja yritystoimintaan liittyvät vahvat diskurssit tai kulttuuriset tulkinnat. Tässä katsannossa analyysi on luonteeltaan kaksisuuntaista: lähtökohtaisesti aineisto kertoo, mistä sitouttamisretoriikka koostuu, mutta samaan aikaan aineistoa luetaan myös tiettyjä aiemmin esitettyjä jäsenyksiä ja tulkintamalleja reflektoiden. Diskurssi on siis aineistojen kontekstoinnin työkalu, mikä ei ole sama asia kuin diskurssin käsitteen tyypistäminen ”erääksi mahdolliseksi ja tarkkaan rajatuksi metodiksi” (Taira 2006: 64). Diskurssianalyysi toimii niin aineiston jäsentämisen ja pilkkomisen kuin tulkinnan ja analyyttisen erittelynkin työkaluna.

Diskursseja voidaan tietenkin eritellä eri näkökulmista, moninaisin perustein. Voidaan tunnistaa ja osoittaa tietyssä yhteiskunnallisessa, historiallisessa ja kulttuurisessa tilanteessa toistuvia puhetapoja tai tulkintakehyksiä (Edley 2001). Näin tehdään luvussa 4. Tässä sanaston ja käsitteiden sekä semanttisten yhteyksien erittelyllä on erityisen tärkeä merkitys. Toi-

seksi teksteissä voidaan havaita ristiriitoja, jännitteitä ja vastakkainasetteluja. Voidaan analysoida, miten ne on tuotettu sekä millaisia suhteita diskurssien välille näissä yhteyksissä konstruoidaan. Näin tehdään luvuissa 5 ja 7. Ylipäänsä erilaisten ja eritasoisten diskurssien läsnäolo ja käyttö samassa tekstissä on tässä tutkimuksessa tärkeä näkökohta. Retoriikan kannalta on erityisen kiinnostavaa, miten puhujat käyttävät diskursseja yhtäältä esimerkiksi vaihdellen puhetapaansa ja näkökulmaansa tai toisaalta vaikkapa konstruoiden teksteinsä ristiriitoja ja vastakkainasetteluja.

Kolmanneksi diskurssin voi nähdä tiettyyn puhujaan, rooliin tai positioon tyypillisesti kiinnittyväksi puhetavaksi: yleisellä tasolla työorganisaatioiden viestintää tarkastellen voidaan puhua liikkeenjohdon diskurssista, asiantuntijan diskurssista, esimiehen tai alaisen diskurssista ja niin edelleen (Fairclough 1993). Luvussa 6.1 puhutaan tosin puhujapositioista, koska keskiössä on yksilöiden esittäminen ja asemoiminen tiettyihin positioihin, mutta tunnistamisen ja analysoinnin keinot ovat pitkälti samat kuin diskurssien yhteydessä. Position käyttäminen on myös position konstruointia, ja tätä kautta diskurssin käyttö kytkeytyy myös identiteettien konstruointiin (Gee 1999: 18, 41), jota käsitellään laajemmin ja eri näkökulmista luvun 6 muissa alaluvuissa. Kolmesta edellä esitellystä eroava metatason näkökulma diskursseihin otetaan luvuissa 5.2.3 ja 7.2.1, joissa käsitellään sitä, miten yritykset rakentavat omaa diskurssiaan tai diskurssejaan, puhuvat omasta viestinnästään sekä määrittelevät viestinnän merkitystä ja ylipäänsä oikeanlaisen viestinnän luonnetta. Tällöin analyysi tarkentaa muun muassa kielenkäyttöön ja kommunikaatioon liittyvään sanastoon, normatiivisuutta tai direktiivisuutta ilmaiseviin rakenteisiin ja negatiivisessa valossa esitettyihin erottautumisen kohteisiin.

Se, mihin diskurssianalyysi varsinaisesti fokusoii, vaihtelee siis tekstissä havaittujen toistuvien piirteiden luonteen sekä sen perusteella, mikä edellä mainituista teoreettisista näkökulmista diskurssiin valitaan. Analyysi etenee tyypillisesti siten, että aineistossa havaitaan esimerkiksi jonkin aiheen, näkökulman tai argumentin toistuminen, ja sen jälkeen tarkastellaan toistuvan elementin esiintymiskontekstia ja eritellään tarkemmin sitä, mitä tekstissä sanotaan ja väitetään. Toisin sanoen yleistämällä ja abstrahoimalla etsitään esiintymille yhteistä tekijää, keskeistä ideaa tai argumentaation ydintä. Kun diskurssi on tunnistettu ja osoitettu, voidaan näkökulmaa vaihtaa ja tarkastella, miten diskurssi voidaan tekstissä aktivoida. Toisin sanoen voidaan fokusoida painokkaammin diskurssin käyttöön eli retoriseen näkökulmaan, diskursseihin retoriikan välineinä (Gergen 1999; Potter 1996a). Diskurssien tunnistaminen ja diskurssien käytön analyysi kulkevat tässä tutkimuksessa rinnan aineistoa käsiteltäessä. Tässä tutkimuksessa myös argumentaation analysoiminen kytkeytyy diskurssien analysoimiseen: osa vakiintunutta puhetapaa on vakiintunut argumentoinnin tapa, asiayhteyksien ja toisiinsa vaikuttavien asioiden mieltäminen, tiettyjen esisopimusten upottaminen tekstiin ja tiettyihin esisopimukseen vetoaminen tilanteessa odotuksenmukaisella tavalla.

Diskurssianalyysia käytetään eri tieteenaloilla ja erilaisiin tutkimustraditioihin yhdistettynä, joten lähestymistavat ja painotukset poikkeavat huomattavasti toisistaan. Esimerkiksi sosiaalipsykologisen tutkimuksen kohdalla diskurssianalyysi tarkoittaa koko lailla eri asiaa kuin vaikkapa keskusteluanalyysin piirissä (Wood – Kroger 2000: 20–22). Aineisto ja kysymyk-



senasettelu määrittelevät pitkälti sen, millainen diskurssianalyysin muoto on milloinkin tarkoituksenmukainen. Tämän tutkimuksen näkökulmaa on lähinnä lingvistiksi orientoitunut, usein kriittiseksi (ks. luvussa 2.1.3 esitetyt kriittisyyteen liittyvät varaukset) määritelty diskurssianalyysin muoto (critical discourse analysis, CDA). Tässä tutkimuksessa CDA on nähty tarkoituksenmukaiseksi metodiseksi työkaluksi lähinnä lingvististen painotusten sekä moniulotteisen diskurssikäsitteellisen vuoksi. CDA:n käyttö on siis valikoivaa, ei tunnustuksellisen sitoutuvaa. Tutkimustradition keskeisin teoreetikko tämän tutkimuksen kannalta on Norman Fairclough, mutta myös esimerkiksi Teun A. van Dijk ja James Paul Gee esittämällä ajatuksilla ja analyysimalleilla on merkittävä rooli. Erityisesti filosofisia vaikutteita on valikoiden omaksuttu myös yhteiskuntatieteellisen diskurssianalyysin piiristä; myös Fairclough (1992a: 3–4) nostaa esiin Michel Foucault'n (ks. esim. 2005) näkökulman diskursseista tiedon ja sosiaalisen toiminnan rakenteistamisen välineinä. CDA:n teoria on synteesi lingvistiksi ja yhteiskuntatieteellisistä näkökulmista, samanaikaisesti tekstin tai diskurssin sosiaalisen ja yhteiskunnallisen sekä lingvistisen ulottuvuuden huomioiva. (Chouliaraki – Fairclough 1999: 16.)

Kuten luvussa 2.1.3 mainittiin, suhtaudun CDA:han liitettyyn kriittisyyteen huomattavin varauksin. Näen esimerkiksi erilaisten kätkeytyjen syy-yhteyksien paljastamisen ja epäsymmetristen puhetilanteiden heikko-osaisten valtauttamisen, jotka esimerkiksi Fairclough (1992a: 9) määrittelee CDA:n tehtäviksi, oman tutkimukseni kohdalla pääasiassa ylimateoituksi tavoitteiksi. Tutkimuksellani ei siis ole tämäntyyppisiä jonkin salatun paljastamiseen tai jonkin ihmisryhmien emansipaatioon tai muuhun vastaavaan liittyviä tavoitteita, vaikkakin toki suhtaudun periaatteessa myönteisesti tutkimuksen mahdollisiin tämänsuuntaisiin vaikutuksiin. Pidän huomionarvoisena myös näkökulmaa, jonka mukaan kriittisyyteen tai kriittiseksi julistautumiseen saattaa sisältyä (tahaton) alentuva suhtautuminen ns. tavallisiin kielenkäyttäjiin. Näen kansalaisten yleistä kriittisyyttä ja kielitietoisuutta suuresti aliarvioivana lähestymistavan, jonka mukaan kriittisen kielitieteen tehtävä olisi jollakin tavoin herättää tai vapauttaa ihmiset kielelliseltä manipulaatiolta tai väärästä tietoisuudesta. (Ks. esim. Mayes 2010: 190; Billig 1990.)

Fairclough'n (1992b: 4) analyysimetodi perustuu diskurssin kolmiulotteiseen malliin, joka on paljolti samansuuntainen edellä käsitellyn Bhatian mallin kanssa. Ensinnäkin diskurssia voidaan tarkastella tekstissä tai tekstinä, toiseksi tietyn diskurssikäytännön esiintymänä (esimerkiksi jokin tekstilaji kuten pääkirjoitus, ks. Heikkinen 1999) ja kolmanneksi sosiaalisen käytännön esiintymänä. Tässä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa on monilta osin samansuuntainen: tekstejä lähiluetaan kielellisiä keinoja tarkaten ja samalla analysoiden niiden viittaamista muihin teksteihin ja diskursseihin sekä kiinnittymistä laajempiin kokonaisuuksiin, kuten vaikkapa yrittäjyysvetoksen (ks. luku 1.2) kaltaisiin toistuviin tulkintamalleihin tai erilaisiin yritysviestinnän käytänteisiin kuten esimerkiksi erilaisten puhujapositionien käyttöön (ks. luku 6.1). Hieman toisesta näkökulmasta Fairclough (1999: 184) esittää diskurssianalyysille kaksi toisiaan täydentävää näkökulmaa tai tasoa, lingvistisen ja intertekstuaalisen. Lingvistinen viittaa käytettyihin kielen keinoihin ja tekstin kokonaisuuden rakentamiseen tai rakentamiseen ja intertekstuaalinen tekstin suhteeseen muihin teksteihin ja diskursseihin. Nimenomaan nämä näkökulmat tämäkin tutkimus pyrkii yhdistämään ja havainnoimaan

yhtäältä sitä, millaisia kielellisiä rakenteita tai keinoja diskurssien käyttöön liittyy (esimerkiksi modaalisuuden ilmaiseminen, nesessiivirakenteet, persoonajärjestelmän käyttö ja muu toimijoiden konstruointi ja niin edelleen), toisaalta sitä, miten näitä kielen resursseja hyödynnetään rakennettaessa yhteyksiä tekstien ja diskurssien välille.

Chouliaraki ja Fairclough (1999: 153) painottavat myös tekstien muodon ja organisoinnin eli niiden tekstuurin (ks. Halliday – Hasan 1986) merkitystä analyysissa. Fairclough (1992b) tekee analyttisen eron diskurssianalyysin ja tekstuaalisen analyysin välille ja esittää, että tekstuaalinen analyysi on lingvistinen metodi, joka vahvistaa diskurssianalyysia. Mitä sitten tarkoittaa tässä tutkimuksessa tekstuaalinen näkökulma ja mikä merkitys ylipäätään on *tekstin* käsitteellä? Mikä on *tekstin* ja *diskurssin* ero, kun molempia käytetään usein ja paikoin jopa rinnakkaiskäsitteinä? Mikäli *teksti* ymmärretään konkreettiseksi ja fyysiseksi artefaktiksi, *tekstin* merkitys on melko pieni. Toisaalta jos tekstin käsitteen sisältöä laajennetaan kohti diskurssin tapaista ei aikaan ja paikkaan sidottua konstruktiota, merkitys kasvaa huomattavasti (ks. Bhatia 2004). Tässä luennassa jokin tunnistettava ajattelutapa tai kulttuurinen konstruktio voi olla teksti, vaikka sillä ei olisi (ainakaan jossakin tietyssä tutkimusaineistossa tai -asetelmassa) ilmipantua olentoa. Voidaankin sanoa, että diskurssi on tässä tutkimuksessa operationaalisessa katsannossa tärkeämpi käsite kuin teksti. Teksti on toki se reaalin ympäristö, missä kaikki toiminta tapahtuu ja missä diskurssia faktisesti analysoidaan – ja sellaisenaan operationaalisesti välttämätön kategoria. Toisaalta esimerkiksi analyysiyksikkönä teksti ei ole relevantti kategoria. Aineistoa esittelevässä luvussa 1.4 tekstejä on luokiteltu ja käsitelty laskehtavina yksiköinä, mutta tällä on lähinnä deskriptiivinen ja aineiston koostumusta havainnollistava funktio.

Ajatus tekstikokonaisuudesta on kuitenkin mielekäästä pitää mukana analyysissä, vaikkakin taka-alalla. Esimerkiksi erilaisia diskursseja havainnoitaessa on hahmotettava, mikä on se viitekehys, jossa esimerkiksi kaksi keskenään ristiriitaista tai jännitteistä diskurssia ovat läsnä. Ainakin osin jännitteisyyden voi palauttaa juuri siihen, että keskenään näennäisesti epäsovivat diskurssit esiintyvät rinnan samassa tekstissä eli asetelmassa, jonka oletusarvoisena ihanteena on olla koherentti kokonaisuus. Operationaalisessa katsannossa analyysi tapahtuu ensisijaisesti tekstikokonaisuuksia lyhyempien tekstinosien tasolla. Mikäli tekstikokonaisuuksilla on merkitystä tässä katsannossa, sekin huomioidaan. Tutkimukseni aineiston valossa on useimmiten myös tarkoituksenmukaisempaa puhua interdiskursiivisuudesta kuin intertekstuaalisuudesta, sillä viittaukset toisiin teksteihin ovat äärimmäisen harvoin viittaamista tiettyihin osoitettaviin teksteihin; useimmiten viitataan uskomuksiin, ideologioihin tai argumentteihin, jotka oletetaan puhetilanteessa tunnetuiksi. (Ks. Fairclough 1992a; Solin 2002.) Valitun näkökulman taustalla on myös käytännöllisiä syitä. Ensinnäkin diskurssien erittelemiseksi vaaditaan eri yhteyksissä toistuvien ilmiöiden ja rakenteiden osoittamista. Mikäli analyysiyksikkönä pidetään konkreettista ja kokonaista tekstiä, tämä vaatisi useiden tekstikokonaisuuksien esittämistä, mikä ei tämänlaajuisessa tutkimuksessa ole mahdollista. Toiseksi ei ole nähdäkseen millään muotoa yksiselitteistä, miten yritysten kotisivut on jaettava teksteiksi. Onko sivusto yksi teksti, joka jakautuu useaksi alaluvuksi sen mukaan, miten sivustoilla on mahdollista edetä? Vai onko teksti tai tekstikokonaisuus se, mitä on kerrallaan mahdollista lukea? Tekstit, tekstinosat tai -kappaleet liittyvät eri tavoin toisiinsa, joten millaisia kytköksiä tulisi käsitellä

tekstin sisäisinä ja millaisia intertekstuaalisina? Kyseessä on monitahoinen ja sinällään epäilemättä kiinnostava problematiikka, jota tulisikin käsitellä riittävässä laajuudessa omana tutkimusaiheenaan.

Kielenkäyttötilanteet ovat myös aina periaatteessa ainutlaatuisia, joten kielellisten ilmausten merkitykset ovat riippuvaisia erilaisista tilannemuuttujista. Myös tutkimus tapahtuu tilanteessa, jossa merkitykset ovat erilaisia kuin muissa tilanteissa. Näin ollen validius on diskursianalyttisessä tutkimuksessa ongelmallinen kysymys (ks. Gee 1999: 94). Retoriselle analyysille tai diskurssianalyysille on kuitenkin esitetty erilaisia kriteerejä, jotka tulisi ottaa huomioon tai joiden tulisi toteutua. Osa näistä on yleisluontoisempia, kaikkea kvalitatiivista tutkimusta koskevia näkökohtia. Esittelen seuraavassa lyhyesti näitä näkökohtia ja kommentoin niiden ilmenemistä ja merkitystä tässä tutkimuksessa. (Kriteereistä ks. Gee mt.; Mäkelä 1990: 47–55; Tiililä 2007; Eskola – Suoranta 1998.) Olen yhdistänyt käsittelyyn myös Antakin ym. (2003) esittämiä diskurssianalyysille ja tekstintutkimukselle tyypillisiä virheitä ja kommentoinut niitä oman tutkimukseni kannalta.

**Konvergenssin eli yhteneväisyyden** vaatimukseen vastataan tässä tutkimuksessa tarkastelemalla sitouttamispuhetta eri näkökulmista. Tällä tavoin pyritään näkemään juuri se, rakentuu sitouttamisretoriikasta, sen sisällöistä ja strategioista, koherentti kuva, kun eri tarkastelukulmien tulokset liitetään yhteen. **Yhteisymmärrystä** (agreement) tulkinnoista ja tuloksista voidaan arvioida tieteenalan sisällä tai tieteenalojen välillä, tutkitun alan toimijoiden keskuudessa tai yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Tässä tutkimuksessa aineiston yleinen saatavuus sekä analyysin keskittyminen tekstiin ja osoitettaviin kielenaineisiin edesauttavat yhteisymmärryksen arviointia. Tähän kytkeytyy **analyysin arvioitavuus ja toistettavuus**, joka tarkoittaa yhtäältä sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja että hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne, ja toisaalta sitä, että aineiston luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. Analyysin ja tehtyjen tulkintojen tulisi myös olla sovellettavissa samantyyppisiin tilanteisiin ja aineistoihin. Tässä yhteydessä on huomattava, että tässäkin tutkimuksessa dispositio rakentuu osin aineiston, osin teorian pohjalta, ja siksi aineiston käsittely jäsenyisi varmasti toisen tutkijan tekemänä monin paikoin toisin. Yhtä kaikki tämä tutkimus esittää kuvan ja analyysin sitouttamisretoriikasta, ja jonkun toisen tekemänä kuva saisi epäilemättä toisenlaisia painotuksia. Oletan kuitenkin, että vastaavankaltaisella teoreettis-metodisella otteella keskeiset johtopäätökset olisivat kutakuinkin samoja. Edelliseen liittyy läheisesti **lingvistinen yksityiskohtaisuus**. Analyysi ja tulkinnat on sidottava lingvistisellä tai kieliopillisella tasolla aineistoon ja esitettyihin esimerkkeihin. Tämä on tärkeää erityisesti diskursseista puhuttaessa, sillä diskurssit ovat tutkijan konstruktioita ja tutkijan tulkintaa, joten tutkijan on perusteltava tekemänsä ratkaisut; diskurssit ja muut aineistolle rakennetut tulkintakehykset eivät ole aineiston ominaisuuksia tai siitä suoraan luettavia asioita. Lingvistinen yksityiskohtaisuus on asia, johon tässä tutkimuksessa nimenomaisesti keskitytään.

**Aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus** on tässä yhteydessä hieman ongelmallinen kysymys, sillä tutkimus ei väitä esittävänsä yleispätevää kuvausta sitouttamisretoriikasta

mutta pyrkii kylläkin konstruoimaan kattavan kuvan siitä, millaista sitouttamispuhe on aineiston kuuden yrityksen tekstien valossa. Siksi esimerkiksi puhe aineiston kylläntymisestä tai analyysissä saavutetusta saturaatiopisteestä eli siitä, etteivät uudet havainnot tai aineiston kasvattaminen tuo enää esiin uusia piirteitä, ei tässä yhteydessä ole nähdäkseen relevanttia. Tämä liittyy yleisemmin diskurssianalyttisen tutkimuksen luonteeseen: diskurssianalyttinen tutkimus ei tuota samanlaista tietoa kuin esimerkiksi laaja kvantitatiivinen tutkimus, eikä diskurssianalyttinen tapaustutkimus voi esiintyä survey-tutkimuksen kaltaisena. Tutkimustulosten relevanssi arvioidaan vastaanotossa ja julkisessa keskustelussa. Tutkimuksessa pyritään siihen, että kutakin tyypillisenä tai toistuvana esitettyä sitouttamisretoriikan piirrettä tai strategista osatekijää perustellaan ja havainnollistetaan monen esimerkitapauksen voimin. Eri-laisilla kurioositeeteilla, poikkeustapauksilla tai esitettyjen yleistysten kanssa ristiriitaisilla havainnoilla on niilläkin oma tehtävänsä, mutta niiden luonne on tuotu selvästi esiin. Tällaisilla tapauksilla on merkittävä rooli siinäkin mielessä, että totunnaisista diskursseista poikettaessaankin ne kytkeytyvät usein jollakin tavoin juuri näihin diskursseihin esimerkiksi kieltämällä ne tai ironisoimalla niitä. Diskurssien tunnistamiseen liittyen voidaan myös kysyä, hahmottuuko sitouttaminen aineistosta mahdollisesti omana diskurssinaan. Voidaanko puhua sitouttamisdiskurssista jonkinlaisena kaikki tässä tutkimuksessa käsitellyt näkökulmat sisältävänä ylätasoinen diskurssina? Tämän tutkimuksen päämäärä on hahmottaa sitouttamisretoriikan kokonaisuutta, ja siksi voitaneen puhua myös sitouttamisdiskurssista. Jätän tämän ajatuksen kuitenkin vielä avoimeksi ja palaan siihen tarkemmin päätäntöluvussa.

**Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka** ovat tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti vahvoja. Sekä tutkimuksen aihealue ja problematiikka että aineisto ovat yleisessä katsannossa relevanteiksi koettuja: työhön liittyvät kysymykset ovat laajalti käsiteltyjä ja aineisto luonteeltaan (yritysten virallinen viestintä) sellainen, jollaisia tutkimuksessa yleensä käytetään hyvin paljon. On huomattava, että käsiteltävän aihealueen tai ilmiön yhteiskunnallinen merkittävyys ei takaa aineiston merkittävyyttä, ilmaisuvoimaa tai käyttökelpoisuutta, vaan aineiston itsensä on kommunikointi esiioletuksista riippumattomasti. Olennaista on siis merkittävän tiedon tuottaminen sinänsä tarkoituksenmukaisista lähtöasetelmistä. Tässä tapauksessa myös sitouttaminen on konstruktio, joka on määriteltävä tarkoin ja jolle on tämän tutkimuksen viitekehyksessä annettava merkitys. Merkittävän tiedon tuottamisen kannalta olennaista on välttää alianalysointi, joka voi tarkoittaa pelkkää aineistossa sanotun esittämistä toisin sanoin tai esimerkiksi aineiston (esittämisen) alistamista tutkijan kannanottojen tueksi. Tässä tutkimuksessa alianalysointi pyritään välttämään analyysin monitasoisuudella ja moninäkökulmaisuuudella: analyysi kiinnittyy eksakteihin kielenaineisiin mutta etenee toistuvien piirteiden ja kategorioinnin kautta diskurssin ja diskursiivisten jännitteiden erittelyn tasolle ja edelleen työn merkityksen pohdiskeluun. Huomattavaa on myös se, että vaikka tutkimus ottaa osaa työelämää käsittelevään keskusteluun, se ei ole mihinkään poliittiseen tai muuhun intressipositioon kiinnittyvä kannanotto.

### 2.2.3 Tekstin, diskurssin ja kontekstin suhteista

Usein sanotaan, että retoriikan tutkimuksessa tai diskurssianalyysissä on otettava huomioon puheen historiallinen, kulttuurinen ja sosiaalinen konteksti (ks. esim. van Dijk 1992: 248; Blair – Michel 1999: 30; myös Jokinen 1999: 128). Tämä huomioon ottaminen voidaan ymmärtää monin tavoin. Kontekstia voidaan jäsentää eri tavoin ja eri tasoilla, erittelemällä esimerkiksi tekstin ideologisia taustaoletuksia ja reunaehtoja, julkaisukanavaan tai puheen foorumiin liittyviä normeja ja konventioita, puhujalle tarjolla olevia institutionaalisia ja retorisesti konstruoituja rooleja ja positioita, tilanteessa relevantteja intertekstejä tai muita, tilanteesta riippuen relevanteiksi katsottuja tekijöitä. (Bhatia 2004: 9; ks. myös Halliday 1985; Pietikäinen – Mäntynen 2009.) Puhe diskurssin laajasta merkityksestä (ks. ed. luvut) vie väistämättä kulttuurisen kontekstin kaltaisten hankalasti määriteltävien tai rajattavien käsitteiden ja ilmiöiden äärelle. Työn yhteiskunnallisia, kulttuurisia ja yksilöllisiä merkityksiä jäsentävä ja konstruoiva puhe ja tutkimus ovat väistämättä osa tämänkin tutkimuksen (teoreettista) viitekehystä. Tämä lienee sinällään selvä asia. Yhtä selvää on se, etteivät tällaiset kontekstitekijät realisoidu tekstissä yksiselitteisesti osoitettavilla ja eriteltävillä tavoilla. Esimerkiksi palkkatyön kulttuurinen (tai eriteltynä kansantaloudellinen, sosiaalinen, yksilöpsykologinen ja niin edelleen) paino ohjaa keskustelua perustavalla tavalla, ikään kuin metatasolla, mutta itsestäänselvyytenä ja peruslähtökohtana se ei kirjoitu tekstiin, eli sitä ei eksplikoida, dekonstruoida tai kyseenalaisteta.

Kontekstista puhuttaessa onkin tärkeää havaita selvä jakolinja: yhtäältä on se, mikä tekstistä on luettavissa, eli se, millaisen kontekstin teksti rakentaa itselleen viittaamalla muihin teksteihin ja diskursseihin. Toisaalta on olemassa konteksti toisessa mielessä: yhteiskunnallinen tilanne sekä historiallis-kulttuurinen tekstin tuottamisen hetki ja paikka, jotka yhtä lailla vaikuttavat tekstiin moninaisilla, paljolti analyysin ulottumattomissa olevilla tavoilla. (Ks. van Dijk 2005: 74–75; Nieminen 2010: 56–57.) Tästä taas on johdettavissa periaate, jota tässäkin tutkimuksessa pääsääntöisesti noudatetaan: analyysissä tätä jakolinjaa ei saisi ylittää. Toisin sanoen analyysissä otetaan huomioon ainoastaan se, mikä voidaan tekstiä erittelemällä perustella eli mille tekstistä löytyy kielellinen evidenssi. Niin kutsutun tekstinulkoisen kontekstin ongelma on tässä tutkimuksessa kuitenkin lähinnä teoreettinen, sillä tämän luvun jälkeen analyysissä pysytellään lähestulkoon poikkeuksetta tekstin tasolla – ja tällä tarkoitan sitä, että tulkinnat perustellaan teksteistä osoitetuilla kielenaineksella. Laajempi, muutkin kuin tekstissä esiin tuodut näkökohdat huomioiva, pohdiskelu ja kontekstointi on rajattu kunkin pääluvun päättävään pohdiskelulukuun ja koko tutkimuksen päätöslukuun.

Asetelma ei tietenkään ole ongelmaton. Esimerkiksi siihen, miten suomalaisessa yhteiskunnassa suhtaudutaan työhön ja miten työstä puhutaan, vaikuttaa pitkä historiallis-ideologinen tausta. Tämä tausta ei realisoidu tai aktivoidu yksittäisissä teksteissä osoitettavilla tai eriteltävillä tavoilla, mutta se on silti jollakin tavalla kirjoitettu keskusteluasetelmiin, puhujapositioniin, argumenttien relevanssin arvioimiseen ja muuhun puheen sosiaaliseen järjestymiseen. Vaikutusta on vaikea osoittaa tai mitata, mutta sen täydellinen ohittaminenkin olisi mielettöntä. Kulttuurinen tausta vaikuttaa muun muassa siihen, miksi tekstissä puhutaan juuri niistä asioista joista puhutaan. Ihminen toisenlaisesta kulttuurista, jossa koko (palkka)työn käsite ja merkitys on toisella tavalla rakentunut, ei välttämättä – kulttuuristen taustaoletusten vierauden vuoksi – ymmärtäisi tai hyväksyisi lainkaan suomalaisen työ- ja sitouttamispuheen diskursii-

vista rakentumista tai argumentaatiota. (Ks. Nieminen 2010: 56–57.) Tähän kytkeytyy myös tutkijan yhteiskuntaa ja kulttuuria koskeva ymmärrys ja hiljainen tieto, jota on toisinaan vaikea jäsentää tai edes tunnistaa (Polanyi 1983). Tilanteisuus ja yhteiskunnallis-historiallinen konteksti vaikuttavat väistämättä: mikäli tutkimus tehtäisiin tai olisi tehty jonakin toisena ajankohtana, olisivat lähestymistapa ja käsittely – ja siten koko sitouttamisilmiön jäsentyminen – oletettavasti monessa suhteessa toisenlaisia. Myös yritysviestintä saa jatkuvasti uusia muotoja, ja sen strategiat, näkökulmat ja opilliset viitekehykset muuttuvat. Vaikkapa yhteiskuntavastuun kaltaisten kysymysten käsittely on tällä hetkellä hyvin erilaisessa asemassa yritysviestinnässä kuin joitakin vuosikymmeniä sitten. Diskurssien synnyssä ja muotoutumisessa kyse on pitkälti yhteisön rakenteen, sosiaalisten suhteiden ja tiedon jäsentämisestä ja näihin liittyvien ongelmien käsittelystä (Gergen 1985: 116–117; Phillips – Jørgensen 2002: 12). Fundamentaalin tekstin tasolla pysyttelemisen on siis lähinnä teoreettinen ihanne. Pääasiassa pyrin kuitenkin juuri tähän, ja yhtä kaikki tärkein periaatteeni on kirjoittaa auki, perustella ja asettaa ikään kuin kritiikin ulottuville kaikki tulkintani ja väitteeni.

Kontekstin käsite on tekstintutkimuksessa kriittinen erityisesti ontologisessa tai epistemologisessa katsannossa. Kontekstuaaliseksi konstruktionismiksi kutsutun näkemyksen mukaan tekstit saavat merkityksensä käyttösä ja funktioidensa sekä sen perusteella, miten ne nivoutuvat sosiaalisen toiminnan rakenteisiin ja instituutioihin sekä ympäröiviin materiaaliin olosuhteisiin. Nämä tekijät taas liittyvät oleellisesti tekstien yhteiskunnalliseen paikkaan, käyttöyhteisöön ja yhteisön sisäisiin suhteisiin, mitkä eivät liene yksinomaan tekstistä luettavia seikkoja. Toisaalta jyrkän konstruktionismin mukaan jokainen teksti luo oman todellisuutensa, jota on tarkasteltava sellaisenaan; tekstin rajat ovat tutkimukselle relevantin todellisuuden rajat. Lisäksi näiden konstruktionismin muotojen välille sijoittuu useita erilaisia tulkintoja siitä, mitä on olemassa ja millä tavalla ja miten näistä todellisuuksista on mahdollista saada tietoa. (Burr 1995; Gergen 1999: 42, 64; Suoninen 1999.) Joka tapauksessa tekstintutkimus lienee lähes poikkeuksetta ainakin jossakin mielessä konstruktionistista: ajatellaan, että kieli tuottaa, merkityksellistää, järjestää ja rakenteistaa todellisuutta, vaikkei jyrkkää kaiken konstruktionistista luonnetta hyväksyttäisikään.

Kysymys kontekstin merkityksestä nousee esiin myös argumentaatiota tarkasteltaessa. Argumenttien perustelun ja kritiikin pätevyys ovat aina erityisissä sosiaalisissa konteksteissa arvioituja. Argumentaatio on siis aina tilanteista. (Perelman 1996; Billig 1996.) Tähän ajatukseen saadaan toinen näkökulma, kun otetaan huomioon, että edellä kuvaillulla tavalla konstruktionistisessa katsannossa tilanteet eivät ole (ainakaan yksinomaan) objektiivisia olosuhteita vaan pitkälti myös puheen tuotteita (ks. myös Tiililä 2007: 19 ja luku 2.2.3). Retoriset prosessit ja niissä käytetyt diskurssit ovat luonteeltaan kaksisuuntaisia: diskurssit voidaan nähdä niin tilanteiden tekijöinä kuin myös niiden tuotteena. Luvussa 2.1.2 käsiteltyyn ajattelun, retoriikan ja argumentaation suhteeseen viitaten kyse ei ole ainoastaan reagoimisesta maailmaan ja todellisuuteen, ongelmanratkaisusta tai lausumien totuusarvojen määrittämisestä, vaan myös neuvottelusta ja asioiden tosiksi ja olemassaoleviksi tekemisestä. Avainkäsitteitä näissä neuvotteluissa ovat oikeuttaminen ja vakuuttaminen, ei niinkään verifioiminen eli aukoton todistaminen. Shotter (1993: 6–10) nimittää merkitysneuvottelujen tuottamaa ”yhteistä todellisuutta” ”meidän toiseudeksi”. Tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka ulkoisena todel-

lisuutena näyttäytyvät merkitykset ovat kielellisesti konstruoituja mutta eivät kuitenkaan kenenkään mielivaltaisesti tai yksin, yksinoikeudella määrittelemiä. Ne edustavat siis kenelle tahansa ulkoista todellisuutta tai vierasta aluetta, toiseutta. (Ks. myös Juuti 2001: 47.)

Kontekstista puhuttaessa esiin nousee laajempi kysymys rakenteen ja toiminnan suhteesta. Kaikki puhetilanteet perustuvat jossakin mitassa diskursiivisille ja retorisisille rakenteille ja konventioille, mutta samalla tilanteessa toimijat käyttävät ja hyödyntävät näitä rakenteita sekä omaa luovuuttaan näiden puitteissa. (Ks. Pietikäinen – Mäntynen 2009: 17.) Sosiaaliset normit ja arvot sekä julki tuodut ja niin kutsutut hiljaiset intertekstit ovat se perusta, joka määrittelee pitkälti tilanteessa hyväksyttävät ja ei-hyväksyttävät argumentit. Siksi tässäkin luvussa aiheen käsittely on läpikäyvästi kaksitasoinen: yhtäältä tarkastellaan yritysviestintää retorisena tilanteena institutionaalisessa mielessä ja toisaalta retorista tilannetta sellaisena, joksi se aineiston teksteissä konstruoidaan (muun muassa institutionaalisia rakenteita käyttäen). Myös ajatus puhujapositionista kytkeytyy joiltakin osin käsitykseen organisaation hierarkkisuudesta ja sen vaikutuksesta yksilöiden toimintaan, mutta analyysi ei kuitenkaan lähde puhujaposition ja organisatorisen aseman samastavasta ajatuksesta. Toisin sanoen analyysissä tiedostetaan, että tietyissä organisatorisissa asemissa käytetään tyypillisesti tietynlaista kieltä ja tiettyjä diskursseja, mutta huomataan, että argumentit ja diskurssit voivat liikkua eikä mitään puhetapaa lukita minkään tietyn organisaatiotason tai -aseman yksinoikeudeksi. Puhetapojen ja rekisterien valinta ja vaihtelu erilaisissa tilanteissa on myös merkittävä retorinen resurssi. Puhujapositionitkaan eivät ole yksilöitä yksiulotteisesti ja lopullisesti määrittäviä rakenteita, vaan positioita voidaan käyttää ja vaihtaa tekstin sisälläkin kulloinkin retorisesti tarkoituksenmukaisilla tavoilla. (Ks. Pälli 2003: 81–85; Villadsen 2008.)

Kontekstin problematiikkaa voidaan tarkastella myös *retorisen tilanteen (occasio)* teoreettisen mallin valossa. Bitzerin (1968: 1–14) mukaan retorisisessa tilanteessa huomionarvoista on nimenomaan tilanteisuus. Tämä tarkoittaa yhtäältä sitä, että kukin tilanne asettaa omanlaisensa vaatimukset retorisisille esityksille, sekä toisaalta sitä, että nämä esitykset ja tekstit saavat merkityksensä vasta esitystilanteidensa kontekstissa. Tilanteisuus tarkoittaa Bitzerin (mp.) mukaan myös sitä, että retoriikan tutkimuksen tulee tapahtua tilanteen ehdot huomioon ottaen, tekstistä riippumattomista objektiivisista tilanteisista olosuhteista liikkeelle lähtien. Tässä vaatimuksessa tilanne nähdään siis objektivistisesti, pitkälti tilanteessa toimijoiden merkityksenannosta riippumattomana alkutilana, johon toimijoiden on sovitettava retorinen esityksensä. Tässä tutkimuksessa omaksumani näkökulma on tältä osin lähempänä Bitzeriä kritisoinutta Richard Vatzia (esim. 1973), joka korostaa tilannetta nimenomaan retorisisena konstruktiona ja aktiivisten toimijoiden tuottamaa tekstiä tilanteen määrittelijänä. Tilanne itsessään essentiaalisena olosuhteena ei siis dominoi koko asetelmaa, vaan tilanteen osatekijät ovat kaikki vuorovaikutus- ja riippuvaisuussuhteessa toisiinsa. Pikemmin kuin objektiivisina olosuhteina tilanne tulisi nähdä asianosaisten tulkintana: se miten asianosaiset verbalisoivat tulkintansa, luo tilanteen. Teksti on lopulta se paikka ja ympäristö, jossa tilanne osatekijöineen konstruoidaan – ja jossa tilannetta voidaan tarkastella. Tämä, tosin jo mainituin varauksin, on oman tutkimuksenikin lähtökohta.

Lyhyesti ilmaistuna Bitzerin näkemyksen (1968: 1–14) mukaan siis tietynlaiset tilanteet vaativat tietynlaista retoriikkaa ja Vatzin näkemyksen mukaan tilanteiden erityisluonne luodaan nimenomaan retoriikassa, retorisesti. Bitzerin hengessä *tilanne* voidaan siis ymmärtää ongelmana tai kriisinä – kun tilanne tässä merkityksessä on niin sanotusti päällä, retoriikalla on erityisen tärkeä tehtävä ristiriitojen ja jännitteiden purkamisen ja yhteistoiminnan jatkumisen kannalta. Bitzer jopa edellyttää, että tilannetta ei pitäisi kutsua retoriseksi, ellei retoriikalla ole jollakin tapaa mahdollista muuttaa tilannetta eli vaikuttaa olennaisesti tilanteen kehittymiseen tai ratkeamiseen. (Bitzer mp.; ks. myös Hoffmann – Ford 2009: 57–59.) Tähän voidaan tietenkin vastata, että kaikki sosiaaliset kanssakäymistilanteet lienevät sellaisia, joissa retoriikalla on ainakin teoreettisia vaikutusmahdollisuuksia. Yhtä kaikki tulemme tämän tutkimuksen aikana kohtaamaan moneen kertaan sitouttamistilanteen ja sitouttamispuheen jännitteisyyden; sitouttamisretoriikka näyttäytyy monin paikoin nimenomaan ongelmallisten kysymysten prosessointina ja sitoutumista hankaloittavien jännitteiden purkamisena. Tässä mielessä Bitzerin näkemys, jossa tilanne tarkoittaa kanssakäymisen ongelmakohtaa, on puhutteleva. Työelämään ja sitoutumiseen liittyy tiettyjä perustavia jännitteitä, jotka ovat osa puhetilannetta, vaikka niitä ei jatkuvasti puheessa artikuloitaisikaan. Nämä jännitteet tulevat esiin pitkin matkaa, mutta varsinaisesti niihin pureudutaan luvussa 6.



### 3 SITOUTTAMINEN KÄSITTEENÄ JA TUTKIMUSKOHTENA

Sitoutumista vaaditaan monenlaisissa yhteyksissä: erilaisissa organisaatioissa, yhteisöissä, projekteissa ja hankkeissa sekä työn että niin sanotun vapaa-ajan sfääreissä. *Sitoutuminen* on paljon käytetty ja painoarvoltaan huomattava sana kaikessa yritys- ja työpuheessa. Sitoutumiseen kytkeytyvä teettöverbi *sitouttaa* esiintyy sekin usein samoissa yhteyksissä. Sitoutumisella viitataan yleensä lähinnä psykologiseen tai kokemukselliseen ilmiöön: työhön, työyhteisöön tai työorganisaatioon kiinnittymiseen sekä tiettyjen arvojen ja toimintatapojen hyväksymiseen ja omaksumiseen. Tällöin puhutaan siis sitoutujan eli työntekijän näkökulmasta. Sitouttaminen puolestaan viittaa hallinnolliseen, poliittiseen, strategiseen ja retoriseen tasoon tai näkökulmaan eli niihin työorganisaatioiden toimiin, jotka pyrkivät aikaansaamaan ja vahvistamaan sitoutumista. Sitouttamiseen liittyvä retoriikka ja terminologia ovat vaihtelevia, ja toisinaan yritysviestinnässä puhutaan esimerkiksi *kiinnittämisestä* kutakuinkin samoihin sisältöihin, keinoihin ja tavoitteisiin viittaavassa merkityksessä (Juholin 2009; Åberg 1997).

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat monitahoisia ilmiöitä. Samastuminen tai sitoutuminen johonkin on sekä järkisyihin että tunnesiteisiin perustuva päätös tai prosessi. Usein jo esimerkiksi arvioitu taloudellinen kannattavuus on syy sitoutua – sanan jonkinlaisessa kapeassa merkityksessä – ja uhrata henkilökohtaisia resurssejaan, toisinaan taas järkiperaisten syiden artikuloiminen voi olla vaikeaa niin sitoutuneelle asianosaiselle kuin ulkopuoliselle tarkkailijallekin. Toisaalta sitoutumisen aste ja luonne sinänsä ovat äärimmäisen vaikeita kohteita ilmaista, mitata tai tutkia. Vaikka tällainen sitoutumisen mittaamisen problematiikka ei kuuluakaan tämän tutkimuksen piiriin, on aiheellista tiedostaa näiden kysymysten läheisyys tässä käsitelyihin tutkimusongelmiin. Yrityksen houkuttelevuus sitoutumiskohtena voi puolestaan perustua mitattavien ja materiaalisten etujen ohella hyvin erilaisiin tekijöihin, kuten mielikuviin, assosiaatioihin ja työntekijälle tarjoutuviin identifikaation välineisiin. Tässäkin tutkimuksessa käsiteltävissä teksteissä esiintyy monenlaisia seikkoja, jotka ainakin potentiaalisesti ovat yrityksen, työyhteisön, työtehtävien tai esimerkiksi ammattikunnan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Sitoutumisen ja sitouttamisen määrittely ja näihin käsitteisiin liittyvät relevantit kysymykset vaihtelevat sen mukaan, kuka käsitteitä määrittelee ja tutkii, millä motiivein ja millaisella lähestymistavalla. Retorisesta, psykologisesta, taloustieteellisestä tai vaikkapa peliteoreettisesta näkökulmasta sitoutuminen ja sitouttaminen näyttävät hyvin erilaisina käsitteinä ja tutkimuskohteina. Viime vuosina sitouttamisesta on puhuttu ehkäpä eniten pörssiyritysten ylimmän johdon ja johtoa koskevien optiojärjestelyjen tai muiden taloudellisten palkitsemisjärjestelyjen yhteydessä. (Jokivuori 2002: 10–11.) Tämä on kuitenkin marginaalisen pieni osa ja ainoastaan yksi taso sitouttamisesta sekä käsitteellisessä katsannossa että organisaatioiden johtamispoliittisena ja hallinnollisena tehtävänä. Sekä määrällisesti, yritysorganisaatioiden resurssien käytön valossa, että tavoitettujen yleisömäärien kannalta huomattavasti merkittävämpiä sitouttamisen tapoja ovat erilaiset kielellisen ja sosiaalisen toiminnan muodot. Sitouttamisen tapojen moninaisuuden ohella huomionarvoista on myös sitouttamisen kohteiden moninaisuus: vaikka tässä tutkimuksessa käsitellään nimenomaisesti henkilöstön sitoutta-

mista, koskee sitouttamisen pyrkimys myös esimerkiksi asiakkaita, yhteistyökumppaneita, sijoittajia ja muita kuviteltavissa olevia sidosryhmiä.

On huomattava, että suuri osa tässä luvussa esitellyistä aiemmista tutkimuksista edustaa täysin toisenlaista lähestymistapaa sitoutumisen ja sitouttamisen problematiikkaan kuin oma tutkimukseni. Suuri osa kaikesta aiheeseen liittyvästä tutkimuksesta on toimeksiantoja ja selvitystyötä, jotka ovat usein kiinteästi kytköksissä työnantajan intresseihin ja käytännöllisiin tavoitteisiin. Siksi näissä fokus on yleensä nimenomaan sitoutumisessa eli henkilöstön kokemuksessa ja reaktioissa eikä sitouttamisessa eli organisaatioiden ja organisaatiojohdon toiminnassa, johon taas oma tutkimukseni keskittyy. Sitoutumista on tutkittu sen ehtoihin, edellytyksiin ja sitoutumiseen vaikuttaviin toimenpiteisiin ja ratkaisuihin keskittyen ja mahdollisesti samalla sitoutuneisuuden kokemusta erilaisin kyselyin tai haastatteluin selvittäen. Fokus on tällöin useimmiten sitoutumisessa psykologisena tai käyttäytymistä ohjaavana ja selittäväksi ilmiönä. (Ks. Jokivuori 2002: 14; Laitinen 2004; Filander 2000 ja luvuissa 3.1–3.3 mainitut lähteet.) Sitoutumistutkimusta on tehty suunnaton määrä, joten tässä yhteydessä ei ole mahdollista, jos kohta ei tarpeellistakaan, esitellä kenttää kattavasti.

Seuraavassa sitoutumista ja sitouttamista tarkastellaan eri näkökulmista yhtäältä käsitteinä, semanttisina ja retorisisina konstruktioina sekä toisaalta sosiaalis-psykologisina ilmiöinä ja tutkimuskohteina. Aluksi, luvussa 3.1, tarkastellaan sitä, miten sitoutumisen käsitettä on määritelty ja purettu semanttisella tasolla, ja sitä, millaisia lähikäsitteitä sitoutumiselle on osoitettu. Luvussa pyritään kartoittamaan sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteiden käytön piirtämää semanttista aluetta. Seuraavassa luvussa 3.2 käsitellään sitä, millaisiin konkreettisiin tavoitteisiin sitouttaminen pyrkii, miten sitoutumisen halutaan ilmenevän ja millaisia prosesseja tai ilmiötä sitouttaminen ja sitoutuminen työelämän käytännössä ovat. Sitouttamisesta puhuttaessa keskeiseksi hahmottuu kysymys keinoista, joilla sitoutumista pyritään aikaansaamaan. Luvussa 3.3 tarkastellaankin sitä, millaiset asiat yleensä nähdään tärkeimmiksi sitoutumista edesauttaviksi tekijöiksi. Toisaalta nostetaan esiin muutamia seikkoja, jotka on usein esitetty ongelmallisiksi sitoutumisen ja sitouttamisen kannalta.

### **3.1 Etymologiaa, semantiikkaa ja lähikäsitteitä**

Sitouttamisen käsite on luonnollisesti läpikäyvästi tämän tutkimuksen keskiössä. Siksi on syytä tarkastella lyhyesti käsitteen merkitystä tässä tai sen vaihtoehtoisia tai mahdollisia merkityksiä muualla. Sitouttamisen käsitteen rinnalla on miltei välttämätöntä, tai ainakin mielekäästä ja perusteltua, kuljettaa ja käsitellä sitoutumisen käsitettä, sillä suuri osa organisaatiotutkimuksesta ja muusta relevantista aiemmasta tutkimuksesta käsittelee nimenomaan sitoutumista. Sitouttamisen yhteydessä tai asemesta puhutaan usein ainakin kiinnittämisestä ja kiinnittymisestä, identifioitumisesta tai samastumisesta. Nämä kiinteän yhteyden tai jonkinlaisen samankaltaisuuden kokemuksiin viittaavat sanat valottavat sitoutumisen lähikäsitteinä sitoutumista omista kulmistaan mutta eivät vielä mainittavasti lisää ymmärrystä itse sitouttamisilmiöstä.

Kielitoimiston sanakirja (KS) antaa hakusanalle *sitoutua* seuraavat inhimilliseen toimintaan (erotuksena fysikaalisista tai muista luonnontieteiden piiriin kuuluvista ilmiöistä) liittyvät määritelmät: 1. ryhtyä jnk. aatteen, poliittisen ryhmittymän tms. aktiiviseksi kannattajaksi ja 2. antaa sitoumus, lupautua tai luvata sitovasti. Sanalle annetaan myös esimerkillä *Tyttö ei suostunut kosintaan, koska ei halunnut vielä sitoutua* havainnollistettu erikoismerkitys ja samassa yhteydessä viitataan hakusanan *sitoo* merkitykseen 'rajoittaa jnk. liikkumis-, toimintamahdollisuuksia' (esim. *Ei halunnut vielä sitoa itseään menemällä naimisiin.*) Nykysuomen sanakirja (NS) puolestaan antaa *sitoutua*-hakusanalle seuraavat selitykset: 1.a. liittyä velvoittavasti jhk, (velvoittavasti) kiinnittäytyä t. yhdistäytyä ja 1.b. antaa sitoumus, velvoittautua, lupautua t. luvata sitovasti.

Kummankin sanakirjan määritelmässä puhutaan *lupauksesta* tai *lupautumisesta*. Lisäksi Kielitoimiston sanakirja mainitsee *sitovuuden* ja *sitoumuksen* sekä Nykysuomen sanakirja *velvoittavuuden*. Nämä määritelmät viittaavat implisiittisesti rehellisyyteen tai jopa kunniallisuuteen. *Ryhtyä jonkin aktiiviseksi kannattajaksi* viittaa jonkinlaisen aatteen tai arvomaailman hyväksymiseen ja omaksumiseen, mikä sekään ei ole täysin vieras näkökulma sitoutumiseen yritystoiminnan kontekstissa (ks. esim. luku 4). Nämä sanakirjojen antamat määritelmät lienevät pääsääntöisesti joko neutraaleiksi tai myönteisiksi miellettyjä, mutta toisaalta *sitoutuminen* ja *sitouttaminen* yhdistyvät kantasanansa *sitoo* perusteella jonkinlaiseen ulkopuoliseen sääntelyyn ja manipulointiin. Tähän palautunee jollakin tapaa myös se, että sitouttaminen koetaan yritysviestinnässä nykyisin usein negatiiviseksi ja vältettäväksi termiksi (ks. Juholin 2004; Åberg 2000.) Myös Kielitoimiston sanakirjan mainitsema erikoismerkitys viittaa tähän suuntaan, yksilönvapauden ja toiminnan mahdollisuuksien rajoittumiseen.

Tarkastelemalla erilaisista lähteistä poimittuja esimerkkejä *sitoutumisen* ja *sitouttamisen* käytöstä voidaan tarkastella, millaisia merkityksiä näille käsitteille annetaan. Näin voidaan analysoida myös sitä, miten sitoutuminen ja sitouttaminen tulkittuvat eri positioissa, esimerkiksi erilaisissa syntaktisissa ja tekstuaalisissa tehtävissä. Sitouttamispuhetta analysoitaessa voidaan esimerkiksi kysyä, onko sitoutumisessa kyse ensisijaisesti prosessista, toiminnasta vai tilasta, johon tietyillä toimilla oletetaan päästävän. Retoriikan ja kielellisen kanssakäymisen näkökulmasta hallitsevaksi nousee toki luontevasti prosessinäkökulma. Tämä tulee esiin myös tarkasteltaessa organisaatioviestinnän sitouttamisfunktion täsmällisiä määritelmiä. Esimerkiksi "sitoutuneisuuden ylläpitäminen ja vahvistaminen" (Högström 2002) esittää viestinnän ihanteena pysyvyyteen ja jatkuvuuteen pyrkivän, ajallisesti rajaamattoman vuorovaikutusprosessin. Tähän liittyy myös sitoutumisen ja yksilö–organisaatio-suhteen kehitys ja syveneminen. Sitouttaminen on sosiaalinen prosessi, jossa keskeistä on yhteisen merkitystodellisuuden konstruointi ja hallinnointi. (Aula 1999: 7.) "Kiinnittäminen eli yksilön sitouttaminen työhönsä ja työyhteisöönsä" (Åberg 1997) taas korostaa välittömän vuorovaikutuksen ja välittömän sosiaalisen ympäristön merkitystä. Tässä katsannossa sitoutumisessa on kyse nimenomaan *sosialisaatiosta* eli lähikontaktien kautta saavutettavasta laajemman kokonaisuuden, yhteisön, normien ja arvostusten, kokemisesta ja ymmärtämisestä. Tieto ja ymmärrys työnantajaorganisaation toiminnasta määritelläänkin usein olennaiseksi ja välttämättömäksi

sitoutumisen edellytykseksi (Juholin 2009: 45). Työministeriön toimeksi antamassa yhteiskuntavastuuta käsittelevässä tutkimuksessa todetaan seuraavasti:

- (5) Lyhytaikaisissa työsuhteissa työntekijöiden sitouttaminen ja vastuun jakaminen on oletettavasti vaikeampaa kuin vakinaisessa työsuhteessa. Vuorovaikutus voi olla näennäisesti myönteisempää epävarmassa asemassa olevien ihmisten kanssa kuin vakinaisessa työsuhteessa olevien ”alaisten” kanssa. Mutta avoimuus ja luottamus puuttuvat. (Moilanen – Haapanen 2006: 44.)

Tässä *sitouttamisen* yhteydessä nostetaan esiin *vastuun jakaminen, avoimuus ja luottamus*. Nämä tulkittavat sitouttamiselle ja sitoutumiselle läheisiksi tai niitä edesauttaviksi toimiksi ja ilmiöiksi. Sitoutuminen saa merkityksensä siis työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja työorganisaation sosiaalisessa viitekehyksessä toimimisen kautta. Välittömän työympäristön ja työyhteisön merkitys korostuu myös niissä yleisesti hyväksytyissä määritelmässä, joissa perehdyttäminen nostetaan olennaiseksi sitoutumisen tekijäksi. Myös *työsuhteen vakinaisuus* mainitaan sitouttamiselle edullisena olosuhteena, mikä on loogisesti yhteensopivaa sitoutumisen prosessiluonteen ja ajassa syvenemisen kanssa. Sitouttamisen kanssa rinnastetaan myös *vastuun jakaminen*, vastuullisten tehtävien toimeksisaaminen ja jakautuminen työorganisaatiossa ja -yhteisössä, mikä sekin on olennainen osa sitouttamista.

Seuraavassa energiayhtiö Vattenfallin verkkoesittelyssä sitoutumista lähestytään hyvinkin erilaisesta näkökulmasta:

- (6) **Henkilöstön sitoutuminen**<sup>11</sup>. Vattenfallin menestymiselle on ensisijaisen tärkeää parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta. Henkilöstön keskuudessa joka vuosi tehdyssä mielipidetutkimuksessa konsernin henkilöstö saa mahdollisuuden kertoa omista työoloistaan. Esimiehet keskustelevat tutkimustuloksista tiimiensä kanssa ja laativat yhdessä suunnitelmat epäkohtien korjaamiseksi. ([www.vattenfall.fi](http://www.vattenfall.fi))

Tässä sitoutuneisuutta katsotaan *konsernin* näkökulmasta ja *henkilöstön sitoutuneisuus* esitetään konsernin *menestymiselle* tärkeänä edellytyksenä. Sitoutuminen on siis taloudellisesti strategisen tason kysymys, mitattava ja konsernin voitossa kapitalisoituva ilmiö. Painotus on erilainen kuin psykologista ilmiötä, sosiaalisia suhteita ja työntekijän kokemusta esiin tuovassa näkökulmassa, joskin tässäkin yhteydessä huomioidaan sitouttamiskysymyksen moniulotteisuus: henkilöstön äänen kuulemisen, keskustelun ja *epäkohtien korjaamisen* esiin nostamisen myötä sitoutuminen kytkeytyy työtyytyväisyyteen ja kaikille mieluisaan työyhteisöön.

Seuraavassa IT-alan yritys TietoEnatorin edustaja puhuu sitoutumisesta käsitteen merkitystä purkaen:

- (7) Palvelualalla tuottavuuden tärkeä osatekijä on henkilöstön sitoutuminen. Vain sitoutuneen työntekijän tuottavuus on kilpailukykyinen. Yksilö voi sitoutua yrityksen

---

<sup>11</sup> Esimerkeissä lihavoidut osat ovat otsikoita. Alkuperäisessä aineistossa samassa tarkoituksessa on lihavoimien lisäksi saatettu käyttää erilaista tai erikokoista fonttia tai muuta typografista keinoa.

tavoitteisiin vasta, kun hän ymmärtää yrityksensä sekä oman yksikkönsä tavoitteet ja hänellä on riittävä osaaminen tavoitteisiin pääsemisessä. (TietoEnatorin hallituksen puheenjohtaja Matti Lehti, Elinkeinoelämän keskusliiton lehti Prima 7/2006, artikkeli *Mitä on tuottavuus?*)

Tässä nostetaan esiin kaksi sitoutumiseen ja sitouttamiseen usein liitettyä seikkaa. Ensinnäkin, kuten edellisessä esimerkissä, työntekijän sitoutuneisuus esitetään välttämättömäksi tekijäksi kilpailukyvyn kannalta: *vain sitoutuneen työntekijän tuottavuus on kilpailukykyinen*. Voidaan kysyä, mitä tämä tarkoittaa käytännössä. Tarkoittaako sitoutuneisuus valmiutta tehdä enemmän samaa korvausta vastaan? (Ks. Julkunen ym. 2004: 103–104; 225–226.) Vai tuottaako sitoutuneisuus laadukkaamman työn jäljen? Ajatus sitoutumisen tuomasta lisäarvosta on yhtä kaikki kiinnostava, ja siihen palataan tässä tutkimuksessa useaan otteeseen. Tähän liittyy esimerkiksi ajatus itseisarvo-ullottuvuuden ja mitattavan ullottuvuuden, vaihto- tai välinearvon lankeamisesta yhteen (ks. luku 4.2). Toiseksi esimerkissä korostetaan kokonaisuuden ymmärtämistä, omaa tehtävää tai roolia laajemman näkökulman omaksumista, sekä siihen kytkeytyvää yksilön ja yrityksen tavoitteiden samastumista: *Yksilö voi sitoutua yrityksen tavoitteisiin vasta, kun hän ymmärtää yrityksensä sekä oman yksikkönsä tavoitteet*. Sitoutuminen merkitsee tässä siis nimenomaan sidosyrityksen tavoitteisiin sitoutumista, ymmärrystä tavoitella työssään oikeanlaisia asioita – ja siten suhtautua työhönsä korrektilla tavalla. (Ks. yrittäjyysdiskurssi luvussa 1.2.)

Esimerkkien perusteella havaitaan, että sitoutuminen on monitahoinen mutta käytössä kiistattoman positiiviseksi merkityksellistytvä käsite. Paikoin sitouttamista vaativan retoriikan keskiössä on taloudellis-rationaalinen argumentti, kannattavuus niin sitoutujan kuin sidosorganisaationkin kannalta, paikoin taas oletus yhteisistä merkityksistä, arvoista ja ideologiasta. Usein tekstissä ovat jollakin tavoin luettavissa molemmat; moniulotteisuus on yksi sitouttamispuheen keskeisistä piirteistä. Voimakkaassa positiivisuudessaan ja kyseenalaistamattomuudessaan sitoutumista voidaan pitää Kenneth Burken (1969b: 355–356) määritelmän mukaan jopa jonkinlaisena *jumalakäsitteenä* (*god-term*), johon vetoaminen on tehokasta monenlaisissa retorisisissa tilanteissa ja jota vastaan argumentoiminen ja jonka merkityksen kyseenalaistaminen on erittäin vaikeaa. Vahvaan asemaan viittaa myös se, että sitoutumisesta ja sitouttamisesta puhutaan useimmiten niiden sisältöjä liiemmin purkamatta, itsestään selvinä vaatimuksina ja tavoitteina. Tekstien mahdollinen tarkempi tai vaatimuksia täsmentävä aineskaan ei yleensä juuri tarkenna sitoutumisen aktin tai prosessin luonnetta tai tapaa.

Sitoutumisesta puhuttaessa samoissa yhteyksissä usein käytettyjä käsitteitä ovat *identifioituminen* tai *samastuminen*, ja kaikkien näiden pragmaattiset merkitykset ovat hyvin lähellä toisiaan. Morganin ym. (2004: 365) mukaan identifioitumista organisaatiokontekstissa tulisi arvioida sen mukaan, kokeeko organisaation jäsen samojen piirteiden tai ominaisuuksien (*same attributes*) luonnehtivan sekä itseään yksilönä että edustamaansa organisaatiota (ks. myös Mowday ym. 1979; 1982 ja Allen – Meyer 1990). Tämä viittaa nähdäkseni erityisesti yksilön kokemukseen omien ja työorganisaationsa arvojen ja päämäärien samankaltaisuudesta. Kysymys on siis jonkinlaisesta samastumisesta, ja ymmärtääkseni esimerkiksi tällainen arvojen tunnustaminen tarkoittaa kutakuinkin samaa kuin arvoihin sitoutuminen.

Identifioituminen asettuu erityisen kiinnostavaan valoon tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, jossa yksi osatekijä on Kenneth Burken teoria retorisesta identifikaatiosta ja erottautumisesta (ks. luku 7). Tässä käsitteellisessä yhteydessä on myös kiinnostava psykologisen diskurssin ja retoriikan leikkauskohta.

Sitoutumisen käsitettä on määritelty tai purettu eri tavoin erityisesti operationalisoivassa tarkoituksessa eli luotaessa mittareita sitoutumisen arviointia ja mittaamista varten. Kyselytutkimuksissa sitoutumisen yhteydessä esitettyjä käsitteitä ovat muun muassa luottamus, lojaalisuus, (sosiaalinen) identiteetti, solidaarisuus, integroituminen tai kuuluminen (johonkin). (Alvesson 2000; Brooks – Wallace 2006; Fullerton 2003.) Yrityssolidaarisuuden ja samastumisen osatekijöiksi tai kriteereiksi on eritelty affektiivisuus, jatkuvuus ja normatiivisuus (Allen – Meyer 1990; Cheney 1983; 1991). Mowdayn ym. (1982: 27) komponenttianalyysi taas nostaa affektiivisuuden (*affectiveness*) ja jatkuvuuden (*continuity*) rinnalle kovan työn ja ponnistelun (*effort*). O'Reilly ja Chatman (1986) puolestaan määrittelevät sitoutumisen psykologiseksi siteeksi, jonka luonnetta tai perustaa voi puolestaan luonnehtia mukautumiseksi (*compliance*), samastumiseksi (*identification*) tai sisäistämiseksi (*internalization*) (Jokivuori 2002: 17). Usein korostetaan sitoutumista haluna tai yllykkeenä toimia työnantajaorganisaation hyväksi (Jarzabkowski – Sillince 2007: 1). Myös jo aiemmin mainittu työtyytyväisyyden käsite liitetään usein sitoutumiseen. Tulee kuitenkin huomata, että tyytymättömyys organisaatioon ei sulje pois sitoutumisen mahdollisuutta; olennaista on mahdollisuus vaikuttaa omaan lähiympäristöön sekä vaikuttamisen ja aktiivisuuden kautta merkityksellistää oma toimintansa (Sennett 2007: 38).

Myös sitouttamisen käsitettä ja päämäärää on purettu eri tavoin. Åberg (1997; 2000) esittää sitouttamiselle tai kiinnittämiselle vaihtoehtoisiksi termeiksi *sosiaalistamisen* ja *indoktrinaation*. Näistä sosiaalistamisen voi katsoa viittaavan kokonaisvaltaiseen jäseneksi tulemiseen, sosialisaatioon, ja indoktrinaation painottavan organisaatiotasolta yksilöille suunnatun viestinnän strategiaa ja intentioita. Högström (2002: 23) taas mainitsee yritysstrategisesti merkittäväksi sen, että ”avainryhmät” sitoutetaan yrityksen toimintaan ja että näiltä saadaan hyväksyntä toimintatavoille. Hyväksyntä on siis sekin yksi sitoutumisen perustavista edellytyksistä tai osatekijöistä. Erityisesti taloudellisen palkitsemisen kyseessä ollessa sitouttamisen yhteydessä puhutaan usein kannustamisesta tai kannustimista (esim. Helaniemi ym. 2003).

Ääritapauksissa sitouttamispuheessa lähestytään peräti uskonnollista rekisteriä. Tanskalaisen yritysconsultin Jesper Kunden (2002) teoksen *Corporate Religion* nimessä ja tekstissä hahmottuvassa johtajatuksessa yhdistyy monta vahvan sitouttamisen ideologian peruselementtiä. Teoksen nimen *religion* viittaa paitsi uskontoon myös etymologisesti sitomiseen (latinan *religare* 'sitoo') ja sitä kautta yritysretoriikan sfäärissä sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Kunden mukaan ensinnäkin yritys yhteisön tulee sitoutua ja muodostaa samanuskoisten yhteisö, toiseksi menestymisessä niin markkinoilla kuin työyhteisöjen sisällä on kyse sitoutuneen toimijan uskosta (*belief*) ja hengestä (*spirit*) ja näiden voimakkuudesta, ja kolmanneksi sitoutumisen tulee olla luonteeltaan uskonnon tapaan perimmiltään kyseenalaistamatonta ja pyyteetöntä. Uskon, sitoutumisen ja pyyteettömän työnteon kohteena ovat erityisesti brändit

ja tuotemerkit, joita vaalitaan uskonnollisella hartaudella. Usko ja emotionaalis-spirituaalinen side työhön ja sen tuloksiin ovat menestymisen välttämättömiä edellytyksiä. (Kunde 2002.) Kunder ajama malli on siis uskonnon tapaan vahva ja holistinen, kokonaisvaltaista ja persoonallista sitoutumista edellyttävä. Voidaan ajatella, että malli ja puhetapa pyrkivät ikään kuin ylittämään tai sivuuttamaan rationaalis-materialistisesti perustellun päätöksenteon sitoutumisen ensisijaisena tasona.

Uskonnollista sitoutumista, identifikaatiota ja yhteisöllisyyttä tutkinut Tuija Hovi (2007: 186–191) nostaa esiin sellaisen individualistisuus–yhteisöllisyys-ulottuvuutta koskevan näkökulman, joka on kiinnostava myös työhön suhtautumisen kannalta. Hovin mukaan erityisesti laho- ja kulttityyppisille uskonnollisille yhteisöille on tyypillistä jyrkkä hierarkia ja totaalin sitoutuminen, yksilön alisteisuus ryhmälle. Toisaalta samaan aikaan samojen yhteisöjen ideologisessa ytimessä vaikuttaa voimakas individualistinen tendenssi, yksilöllisen kokemuksen ja kasvun perustava merkitys uskonnollisessa elämässä. Yksilölle kuuluu luovuttamaton oman uskonnollisuuden ja suoran pyhä-yhteyden alue, johon kollektiivilla tai järjestön ylemmillä ei ole pääsyä. (Myös Ketola 2003.) Jännitteisyydessään tämän asetelman voi nähdä analogisena työhön sitoutumiselle hahmottuvien mallien kanssa. Yritysviestinnässä piirtyvä sitoutumisen malli ei sekään ole yksioikoisen kollektivistinen, vaan yksilön näkökulma, yksilön kehittyminen ja yksilön valinnanmahdollisuudet sekä sitoutuminen esimerkiksi itsensä kehittämiseen tai parhaansa tekemisen ihanteeseen nousevat usein etusijalle. Kyse on tietenkin usein myös eri aspekteista samaan asiaan eli siitä, miten sitoutuminen jäsennetään ja mitä painotetaan: yhteisöllinen näkökulma korostaa yksilöiden yhteenliittymää, yhteistä ja yhteneväistä kokemusta, kun taas yksilöllinen aspekti nostaa etusijalle yksilön suoran suhteen työnantajaan, työhön tai muuhun kulloinkin sitoutumisen ensisijaiseksi kohteeksi määritellyn. Toisinaan ympäristö ja yhteisö sekä yhteinen tai yleinen etu nostetaan yksilöä suuremmaksi, toisinaan taas yksilön etua korostetaan perimmäisenä mittarina. Useimmiten tosin kumpikin näistä näkökulmista on sitouttamisretoriikassa ymmärrettävästi jollakin tavoin läsnä (ks. Brooks – Wallace 2006: 222). Tämä yksilön ja yhteisön monisäikeinen ja jännitteinen suhde nousee esiin korostuneimmin luvuissa 5.2.2 ja 6.

Edellä mainittua sitomisen tai muun voimakkaan manipulaation merkitysulottuvuutta painottamattakin voidaan sanoa, että sitouttamisessa on kyse henkilöstön kontrolloinnista. Tai lievemmin ilmaistuna: sitouttaminen toteuttaa pitkälti samaa funktiota kuin erilaiset mekaaniset kontrollin ja valvonnan muodotkin. Sitouttamisen kontrolli on toki erilaista kuin työntekijöiden valvontaan ja ulkoihin (fyysisiin) pakkoihin perustuva kontrolli; voidaan puhua sisäistetyistä kontrollista tai arvojen ja tavoitteiden omaksumiseen perustuvasta valvontamekanismista. Sitouttamisretoriikassa voidaan painottaa vapaaehtoisuutta tai omaehtoisuutta, mutta viime kädessä koko sitouttamishanke palautuu henkilöstön toiminnan sääntelyyn eli kontrollointiin. (Ks. Hautaniemi 2009: 155; Julkunen ym. 2004: 73; Kuittinen 2007.) Myös Kolehmainen (2004: erit. s. 88) pohtii artikkelissaan, onko sitouttaminen uusi kontrollin muoto, vanhoja kontrollin keinoja syrjäyttävä subtiilimpi strategia. Koko sitouttamiskysymys asettuukin monissa nykymuotoisissa työorganisaatioissa koko lailla toisenlaiseen valoon kuin perinteisissä jyrkän hierarkkisissa ympäristöissä. Erityisesti Kolehmaisena (mt.) käsittelemässä informaatioteknologia-alan asiantuntijaorganisaatioissa valvontatehtävää toteuttavat työn

luonteen vuoksi johdon ja työntekijän itsensä ohella työtoverit ja erityisesti asiakkaat<sup>12</sup>. Työntekijät ovat usein kontaktissa pääasiassa asiakkaan kanssa, ja perinteinen esimies–alainen-suhteeseen liittyvä valvonta tai edes kanssakäyminen voi olla hyvinkin vähäistä. Työnteon käytännölliset asetelmat ovat eri tilanteissa siis hyvinkin erilaisia, joten tämänkin vuoksi sitoutumisen luonne ja kohteet saattavat vaihdella. Esimerkiksi palkkatyöläisen autonomian ihanne, usein työkeskustelussa esiin nostettu seikka, toteutuu luonnollisesti erilaisissa asetelmissa eri tavoin (ks. Kolehmainen mts. 101–102; myös Zorn ym. 2000). Autonomian, oman liikkumatilan ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksien sekä työorganisaatioon ja yhdenmukaisiin käytänteisiin sitoutumisen välistä jännitettä käsitellään lähemmin luvussa 5.2.2.

Työelämän tutkimuksessa sitoutumisen kuvailussa ja käsitteellisessä hahmottamisessa käytetään paljon syvällisiin psykologisiin prosesseihin tai tiloihin viittaavaa sanastoa. Sitoutuminen tulkittuu tässä kontekstissa vahvaksi ja yksilöä perustavalla tasolla määritteleväksi suhteeksi, prosessiksi tai valinnaksi. Sitoutumisessa työhön, perinteisesti huomattavan merkittäväksi arvoitettuun yksilöidentiteetin osatekijään, näkyy näin yksi inhimillisen elämän keskeisimmistä suhteista, päätöksistä, mentaalisisistä tai kognitiivisista prosesseista. Koska työ on perinteisesti määritelty elämän keskeiseksi sisällöksi, jolle ei oikeastaan sen puuttuessa ole ollut olemassa samaa funktiota toteuttavaa vaihtoehtoa, näyttäytyy sitoutuminen työelämän alueella erittäin suurena kysymyksenä. Tällaista kulttuurista työn keskeisyyden tulkintaa sitoutumisretoriikka toki käyttää monin paikoin hyväkseen ja pyrkii edelleen vahvistamaan.

### **3.2 Sitoutuminen toimintana – havainnoitavana ja mitattavana suurena**

*Sitouttaminen* viittaa toisten ihmisten toimintaan vaikuttamiseen ja *sitoutuminen* jonkinlaiseen toimintaan, mutta miten nämä abstraktit käsitteet on aiemmassa tutkimuksessa sidottu konkretiaan, työelämän käytäntöön? Miten sitoutumista ilmaistaan ja mikä katsotaan riittäväksi tai huomion arvoiseksi merkiksi sitoutumisesta eli millä tavoin sitoututtamiseen, sitoutumisen vaatimukseen vastataan? Onko sitoutuminen ensisijaisesti asennetta vai käyttäytymistä? (Morgan ym. 2004: 361.)

Kysymys sitoutumisen ilmiöstä tai niistä puheen ja käyttäytymisen tavoista, jotka tulkitaan sitoutumista implikoiviksi, nivoutuu edellä (3.1) käsiteltyihin kysymyksiin sitoutumisen tasoista tai merkitysulottuvuuksista. Vaikka tämä tutkimus ei käsittele sitoutumista sinänsä, toimintana tai kokemuksena, on kysymys yhtä kaikki kiinnostava. Sitoutumista tarkastellaan usein nimenomaan mittaamis- ja kehittämisenäkökulmasta, joten sitoutumisen havainnoitavuus ja mitattavuus ovat usein sitoutumista käsittelevän tutkimuksen keskiössä: arvioidaan sitä, millaista ja minkä tasoista sitoutuminen jossakin organisaatiossa jollakin ajan hetkellä on, ja onko sitoutuminen mahdollisesti kehittymässä ja voimistumassa. Tässä luvussa (3) esitellyn

---

<sup>12</sup> Tähän valvonnan muotojen muuttumiseen liittyy kiinnostavalla tavalla luvussa 1.2 mainittu yhteiskunnan ja työelämän tekstualisoituminen – raportoinnin ja muun kirjallisen erittelyn mittava lisääntyminen osana erilaisia työtehtäviä.



aiemman tutkimuksen valossa voidaan sanoa, että sitoutumiselle on vaikeaa antaa eksaktia merkityssisältöä. Näin ollen on tietenkin haasteellista myös osoittaa indikaattoreita, joita tarkastelemalla voitaisiin saada kiistatonta tietoa sitoutumisen asteesta, luonteesta tai edes kohteesta. Tämän tutkimuksen kannalta tällaiset määrittelyvaikeudet eivät tietenkään ole ongelma, vaan yksinomaan kiinnostusta ja tutkimuksen motivaatiota kasvattava tekijä.

Sitouttamisen ja sitoutumisen tapoja, perusteita, ihanteita ja kohteita on eritelty eri tavoin eri näkökulmista. Sitoutumista ja sitouttamista voidaan tarkastella muun muassa taloudellisella, ideologisella, psykologisella tai sosiaalisella tasolla. Toiseksi voidaan korostaa esimerkiksi erilaisia ajallisia aspekteja: yhtäältä jatkuvuuden, lojaaliuden ja syvenevän suhteen merkitystä (vrt. prosessi-näkökulma) tai toisaalta asenteiden ja tunteiden intensiteettiä tietyllä ajan hetkellä (vrt. tila-näkökulma). (Ks. Brooks – Wallace 2006.) Kolmanneksi voidaan eritellä sitoutumisen kiinnekohtia: Työyhteisöön ja -organisaatioon kiinnittymistä tarkasteltaessa on muun muassa erotettu vertikaalinen ja horisontaalinen sitoutuminen, joista ensiksi mainittu korostaa sitoutumista organisaation ja työnantajan arvoihin ja päämääriin ja jälkimmäinen puolestaan sosiaalisen integraation, sosiaalisten siteiden ja vertaisryhmäksi koetun työyhteisön merkitystä. (Edling 2000: 49–51; Pöllänen 2004.) Sitoutuminen voi siis kohdistua epävirallisiin yhteisöihin tai vaikkapa näissä yhteisöissä kehittyneisiin arvoihin ja ajattelutapoihin, jotka saattavat poiketa organisaation niin kutsutusta virallisesta linjasta. Tämä on tietenkin kiinnostava kysymys juuri autonomian, moniarvoisuuden ja yhdenmukaisuuden ihanteiden luoman jännitteen valossa.

Yksilön suhteessa työyhteisöön ja -ympäristöön on nähty useita huomionarvoisia aspekteja sitoutumisen ilmentämisen kannalta: ensinnäkin sosiaalisten suhteiden ja siteiden syntyminen, toiseksi erilaiset tavat osallistua organisaation ja yhteisön toimintoihin ja kolmanneksi kiinnostuksen ja vaikuttamishalun osoittaminen työorganisaatiota, työyhteisöä ja työtehtäviä kohtaan (Edling 2000: 49). Sitouttamisessa on vastaavasti nähty keskeiseksi *osallistaminen* eli sellaisen toimintaympäristön rakentaminen niin retorisin kuin muinkin tavoin, jossa mahdollisimman moni organisaation jäsen kokee mahdolliseksi osallistua tai voi kokea osallistuneensa jollakin tavoin organisaatiossa tehtyihin ja erityisesti itseään koskeviin päätöksiin. Osallistamisessa on kyse myös yksityisen intressin ja organisaation kokonaisintressin mahdollisimman pitkälle viedystä samastamisesta sekä vahvan yhteisön konstruomisesta; vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisen merkitystodellisuuden kokeminen kanavoivat energiaa pikemmin kohti yhteisiä tavoitteita kuin henkilökohtaisia päämääriä. (Jarzabkowski – Sillince 2007: 2.) Osallistamiselle semanttisesti ja rakenteellisesti läheinen käsite on kannustaminen (ja kannustimet), joka sekin mainitaan usein sitoutumisen ja sitouttamisen yhteydessä (Björklund 2008: 20).

Työnsosiologiassa työorganisaatioon sitoutumisen luonnetta on kuvattu usein jatkumolla, jonka toisessa ääripäässä on instrumentaalinen tai opportunistinen laskelmointi ja toisessa päässä yksilön ja yhteisön tai organisaation yhteiset arvot, moraali ja tunnesiteet. Ensin mainittu ääripää hahmottuu lähinnä taloudellisena vaihtosuhteena<sup>13</sup>, kun taas jälkimmäistä on

---

<sup>13</sup> Tällaista suhdetyyppiä on kuvattu myös *bisnessuhdemalliksi* (Järvensivu ym. 2009).

selitetty leimaavan sisäistämisen ja identifikaation prosessien. (Etzioni 1975.) Sitouttaminen retorisen prosessina voidaan hahmottaa pyrkimyksenä kohti tämän jatkumon sisäistämisen ja identifioitumisen syvällistä, affektista ja persoonallista ääripäätä. Juuri sisäistämisen sekä arvojen, moraalien ja tunnesiteiden nostaminen esiin puhuttaessa sitoutumisesta työelämässä on varsin kiinnostavaa esimerkiksi diskursiivisen psykologian näkökulmasta. Diskursiivinen psykologia näkee tunne- ja mentaalitasolla operoivan retoriikan osana psykologisia diskursseja, kulttuurisesti määrittyneitä sisäisestä kokemuksesta puhumisen normeja, tapoja ja strategioita. (Harré – Gillett 1994: 33.) Sitouttamisretoriikkaa voidaan siis tarkastella myös diskursiivisen psykologian kohteena tai alana, työsuhteen ja työpuheen kontekstointina ja merkityksenäntona psykologisen diskurssin ja retoriikan kehityksessä. Tässä tutkimuksessa psykologisoiva puhe ja affektinen rekisteri nousevat esiin useassa yhteydessä.

Edellisessä luvussa mainittu sitoutumisen käsitteellinen dekonstruktio kytkeytyy tietenkin läheisesti myös sitoutumisen mittaamiseen. Sitoutuminen ja sitouttaminen saavat erilaisia merkityksiä sen perusteella, miten tutkimuksen käsitteelliset kohteet operationalisoidaan eli millaisia mittareita, asteikkoja ja kielellisiä muotoiluja tutkimusta tehtäessä käytetään. Merkitystä voi olla esimerkiksi sillä, mainitaanko kyselyssä tai haastattelussa sitoutuminen tai sitouttaminen eksplisiittisesti vai puhutaanko vaikkapa työtyytyväisyydestä, tulevaisuusorientaatiosta tai työpaikan sosiaalisista suhteista ja tehdään tämän perusteella myös sitoutumista koskevia johtopäätöksiä. Yhtä kaikki esimerkiksi mainitut ilmiöt liittyvät sitouttamisen kanssa samaan ongelmakenttään. (Ks. Jokivuori 2002: 17–18.) Käsitteellinen erittely ja sitoutumisen mittaaminen rajattuna ilmiönä on usein havaittu ongelmalliseksi ja työntekijöiden diskurssia tutkittaessa on saatu lähinnä integroituneeseen tai kokonaisvaltaiseen kokemukseen viittaavia tuloksia. Tämän kokemuksen refleksiivinen erittely taas on koettu hankalaksi. (Morgan ym. 2004: 361; Russo 1998.) Käsitteellisellä tasolla osatekijöihinsä puretun työorientaation, työetiikan tai sitoutumisen asteen ja tavan selvittäminen on tietenkin hankalaa myös helposti johdattelevaksi rakentuvan lähestymistavan vuoksi (Jokivuori 2002: 14).

Erilaisia osittamisen ja operationalisoinnin tapoja on kuitenkin käytetty. Isossa-Britanniassa on käytössä jopa standardoitu sitoutumista mittaava malli (British Organizational Commitment Scale [BOCS], jota on käytetty myös ainakin Yhdysvalloissa, Australiassa ja Israelissa). Se jakaa tutkimuskohteensa kolmeen osatekijään: samastuminen (*identification*), osallistuminen (*involvement*) ja uskollisuus (*loyalty*) (nämä on toki edelleen pilkottu osakäsitteiksi, havainnointiyksiköiksi, kysymyksiksi ja niin edelleen). (Ks. Mowday ym. 1979.) Sitoutumista on mitattu myös muita analyttisiä työkaluja käyttäen esimerkiksi *sitoutumisprofiiliksi* kutsutun analyysikokonaisuuden avulla. Siinäkin sitoutuminen käsitteenä ja ilmiönä pilkotaan osatekijöihinsä, joita analysoimalla rakentuu kokonaisuus, sitoutumisprofiili. Sitoutumisprofiilia on määritelty sekä BOCS-malliin että sen modifikaatioihin pohjautuen. (Markovits ym. 2007; Meyer – Herscovitch 2001.) Hyvin usein sitoutumistutkimukset kiinnittyvät teoreettisella tasolla myös luvussa 3.1 esiteltyyn tunteenomaisuus, normatiivisuus ja jatkuvuus -kolmijakoon (ks. Allen – Meyer 1990; tarkemmista jäsenyyksiä ks. Brooks – Wallace (2006)). Kaikissa tutkimuksissa konstruoiduissa malleissa on havaittavissa pyrkimys kattavuuteen tai kokonaisvaltaisuuteen, erilaisten tasojen huomioimiseen.

Suuria eroja on tietenkin myös siinä, kuinka tärkeää työntekijöiden sitoutuminen ylipäänsä on organisaation kannalta. Toisissa tehtävissä tai organisaatioissa henkilöstön suuri vaihtuvuus on hyväksytty ja tarkoituksenmukainenkin piirre. Esimerkiksi mekaanista suorittamista lähinnä olevissa työtehtävissä sitoutumista ei työnantajan ja organisaation taholta vaadita läheskään siinä mitassa ja merkityksessä kuin monissa asiantuntijaorganisaatioissa (Jokivuori 2002: 11). Sitoutumisen on havaittu voimistuvan työntekijän organisaatiostatuksen nousun myötä sekä ylipäänsä työsuhteen kestäessä ja työntekijän ikääntyessä. Sitoutumista onkin pohdittu myös suhteessa tottumuksen ja rutiinin määrittelemään käyttäytymiseen (Jokivuori mts. 9). Myös työtehtävien vaativuus ja työntekijän pätevyysaste korreloivat positiivisesti yritykseen identifioitumisen ja sitoutumisen kanssa (Larrea Gayarre 2000: 260; ks. myös Koivunen 2004). Tässä katsannossa sitouttaminen saa optimaalisimmillaan aikaan positiivisen kehän, jossa eri tekijät vahvistavat toisiaan. Alvessonin (2000: 1104–1106) mukaan esimerkiksi tietynlaisen asiantuntijatyöntekijä-identiteetin omaksuminen tarkoittaa pitkien työaikojen hyväksymistä; karkeistaen asiantuntijuus ja suuri työmäärä toimivat toisiaan perustelevina argumentteina. Tietynlaisen identiteettikonstruktion omaksuminen – johon voi työorientaation lisäksi kuulua esimerkiksi käsitys oman osaamisen tai asiantuntemuksen poikkeuksellisuudesta tai oman työpanoksen vaikeasta korvattavuudesta – yhdessä ajassa syvenevän työorganisaatioon samastumisen kanssa on tietenkin sitouttamisen kannalta tarkoituksenmukainen kehityssuunta. Laajemmin katsoen kussakin yhteiskunnallis-poliittisessä tilanteessa sitouttamiselle ja sen tutkimukselle on olemassa erilainen tilaus ja erilaiset puitteet. Esimerkiksi suomalaisessa työyhteiskunnassa sitoutuminen tai kiinnittyminen yhteen työnantajaan ja yhteen työpaikkaan on ollut perinteisesti vahvaa, sillä tarvetta muutoksiin tai uudelleenkouluttautumiseen ei ole suuressa määrin ollut. (Jokivuori 2002: 13.)

### **3.3 Sitoutua vai ei – sitoutumisen motiiveista ja ongelmista**

Vaatimusten ja palkkioiden tasapaino on keskeinen työn mielekkyyden edellytys ja siten olennaista myös sitouttamisen onnistumiseksi (ks. Jarzabkowski – Sillince 2007: 2). Rahallisen korvauksen selitysvaikutus on tietenkin hyvin rajallinen käsiteltäessä kaikkia niitä ilmiöitä, joita työhön ja työorganisaatioihin sitoutuminen pitää sisällään. On myös huomattava, että varsinaisia huippupalkkioita, joihin sitouttamisen yhteydessä usein viitataan, riittää lopulta hyvin harvoille. Siksi sitouttamisen on operoitava muillakin, ja erityisesti muilla, tasoilla. Sitouttamisen monitasoisuus tai -ulotteisuus ja sitoutumisen kokonaisvaltainen malli ovat tämänkin tutkimuksen aineistossa toistuvasti luettavia ydinajatuksia (Ks. Brooks – Wallace 2006.) Usein sitouttamisen yhteydessä puhutaan esimerkiksi sisäisestä markkinoinnista, jolla viitataan niihin keinoihin, joilla yrityksen myymiä tuotteita, ideologiaa ja toimintamalleja markkinoidaan henkilöstölle. Henkilöstö on yksi yrityksen sidosryhmistä, ja sitoutuminen on yksi päämäärä tässäkin toiminnassa. (Ks. Kalliomaa 2009).

Luvuissa 1.1 ja 1.2 tuotiin esiin joitakin sitouttamiseen tässä ajassa liittyviä ongelmia: työelämää luonnehtivat monenlaiset epävarmuustekijät, työsuhteet ovat usein lyhyitä ja odotettavissa oleva aika saman työntekijän palveluksessa on keskimäärin lyhyt. Työelämän sujuvan

toiminnan perustaksi on usein mainittu moraalinen tai psykologinen sopimus: mielekkyyden, kohtuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemus ja näiden periaatteiden mieltäminen työnantajan ja työntekijän suhdetta määritteleviksi periaatteiksi (tarkemmista määritelmistä Järvensivu ym. 2009). Viime vuosina on kuitenkin puhuttu enenevässä määrin tämän sopimuksen muutoksesta ja mahdollisesta kriisistä: mielekkyyden katoamisesta ja yhteisten pelisääntöjen laiminlyönnin kokemuksen yleistymisestä ja sen myötä muun muassa työmoraalin ja sitoutumishalun heikkenemisestä (Alasoini 2006; Järvensivu ym. 2009; Lindén 2010). Työhön sitoutumisen problematiikkaa käsiteltäessä nostetaan usein analogisena tai rinnakkaisena esiin laajempi kehys, yksilön ja yhteiskunnan suhde. Tällöin pohditaan sellaisten ilmiöiden nykytilaa kuten ihmisten kiinnittyminen yhteiskuntaan, solidaarisuus kanssaihmiä kohtaan tai sitoutuneisuus yhteisiin asioihin ja niihin vaikuttamiseen. Tässä katsannossa individualisaation ja sosiaalisten suhteiden muutoksen (ellei peräti rapautumisen, kuten synkimmät analyysit (ks. esim. Sennett 1999) väittävät) prosessit rinnastetaan työorganisaatioiden sitoutumisproblematiikkaan ja sen ongelmiin. Esimerkiksi Pertti Jokivuori (2002) esittää tämän yhteiskunnallisen kehyn tutkimuksensa aluksi, ikään kuin kaikkea spesifimpää työhön sitoutumista koskevaa kysymyksenasettelua edeltävänä jännitteenä.

Sitouttamispuhe paitsi konstruoi ryhmätoimijuutta ja yhteisiä intressejä myös usein määrittelee, millainen on ihanteellinen sitoutunut työntekijä ja tämän suhde työhönsä ja työnantajansa. Ihanteiden määrittely ja esittäminen on tietenkin myös yksi tapa konstruoida organisaation sisäistä yhdenmukaisuutta ja tarjota kiinnittymisen kohteita ja malleja. Sitoutuneen työntekijän esikuvana on käytetty niin erilaisia tyylieltyjä fiktiivisiä esikuvallisia hahmoja (esim. klassinen *company man* [ks. Florida 2005: 43 ja siinä mainitut lähteet]) kuin myös todellisia ihmisiä, joihin halutut arvot tai ominaisuudet projisoidaan (ks. erityisesti luku 6). Yhdenmukaisuuden vaatimukseen ja normatiivisiin malleihin liittyy tietenkin erilaisia ongelmia: erot puhetilanteiden, paikallisten toimintakulttuurien sekä tiedollisten ja sosiaalisten kompetenssien välillä vaikeuttavat yleisten mallien käyttökelpoisuutta. Amanda Bennett (1990) käsittelee sitoutumisen kriisiä korkeasti koulutetun kansanosan piirissä ja huomauttaa, että sitouttamisen retorinen taso ja tämän tason suunnittelun haasteellisuus korostuvat sitä mukaa, mitä enemmän työntekijäosapuoli tiedostaa ja reflektoi työn ja työorganisaation yhteiskunnallisen tason yhteyksiä, johdon ja hallinnon retorisia strategioita ja muita henkilöstön johdatteluun ja manipulointiin tähtääviä toimia. Sitouttamisretoriikan kannalta huomionarvoinen kehityssuunta on myös oletettava yleinen kielitietoisuuden ja analyttisyyden kasvu, joka näkyy esimerkiksi siinä, että erilaisten raporttien, itsearviointien ja muiden refleksiivistä otetta vaativien tekstien tuottaminen on vakiintunut osa yhä useampia työtehtäviä eri aloilla. Sitouttamispuheessa aika ajoin ihanteeksi hahmottuva kokonaisvaltainen pidäkkeetön sitoutuminen ja samaan aikaan edellytetty analyttinen etäisyys ja kyky reflektoida omaa sitoutumistaan asettuvat kiinnostavaan jännitteeseen asetelmaan. (Ks. Luscher ym. 2006: 496.)

Työn keskeinen merkitys elämässä on usein todettu asia, joskin työkeskeisyys on monitulkintainen käsite: työn keskeinen asema elämässä voi perustua ammatillisen ylpeyden, menestymisen, vaurastumisen tai jonkin muun tekijän ensisijaiseen tärkeyteen. (Ks. Julkunen ym. 2004: 174.) Työn elämänsisällöllinen merkitys ja asema elämänorientaation määrittelyssä ovat vain yksi työntekijöiden joukkoa heterogenisoivista tekijöistä. Moniarvoisuuden tai

yksilöllisyyden ja yhdenmukaisuuden välinen jännite onkin yksi sitouttamispuheen kiinnostavimmista aspekteista (ks. luku 5.2.2). Yksi jännitettä mahdollisesti lieventävä tekijä on sitouttamispuheen monitasoisuus; se vetoaa erilaisissa tilanteissa erilaisiin asioihin, erilaisiin ja eritasoisiin sitoutumisen kohteisiin ja edellytyksiin. Sitouttamisretoriikka konstruoi sitoutumisesta monitahoisen ja kokonaisvaltaisen ilmiön. (Ks. Jarzabkowski – Sillince 2007: 3.) Monitahoisuus myös kompensoi sitoutumisen käsitteen tai vaatimuksen mahdollista epämääräisyyttä, kun oletettavasti suurempi joukko löytää retoriikasta samastumis pintaa ja jokainen voi kiinnittyä johonkin. Valinnanvapaus pätee myös oman työntekijäkuvan rakentamisen kohdalla, sillä sosiaalisen toiminnan konteksteissa on aina mahdollisuus omaksua erilaisia (sosiaalisia) identiteettejä. Työelämässä identiteetti voi rakentua työorganisaation, osaston, työryhmän, ammattiryhmän tai jonkin muun ryhmän tai rakenteen perusteella. Identiteetit voivat olla monitasoisia, päällekkäisiä ja näennäisesti ristiriitaisiakin. Kaikki nämä ominaisuudet voivat olla niin sitouttamista hankaloittava tekijä kuin retorinen voimavarakin. (Ks. luku 6).

Työorganisaation puitteissa sitoutumisen tai samastumisen kohteeksi voi valikoitua erilaisia asioita: työnantajan tai spesifimmin tämän arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen sijaan tai ohella sitoutuminen voi kohdistua yksittäisiin projekteihin tai vaikkapa lähimpiin työtovereihin tai muihin virallisiin tai epävirallisiin ryhmiin. Monin paikoin houkuttelevaksi sitoutumisen tai kiinnittymisen kohteeksi sitouttamispuheessa asemoituu myös korkeaprofiilinen tuote, tuotemerkki tai brändi. Erityisesti tällä tasolla sitouttamisretoriikan keskeisiksi piirteiksi nousevat niukkuuden logiikka ja poikkeuksellisuuden konstruointi (ks. luku 4.2), jotka rakentavat kuvaa harvoin tarjoilla olevista sitoutumisen kohteista. Tässäkin katsannossa sitouttaminen rinnastuu mainontaan ja markkinointiin, yrityksestä luotuihin mielikuviin. Sillincen (2006: 186) mukaan puhe, jossa luodaan esimerkiksi jäljittelemättömyyden, korvaamattomuuden tai vaikkapa yrityksen arvojen erityisyyden ja harvinaisuuden kaltaisia retorisia konstruktioita, on monessa mielessä olennaista yrityksen menestyksen kannalta. Erityyppisten sitoutumisen kohteiden ja tapojen läsnäolo nivoo yhteen sitoutumisen arvojen, ideologian tai tunteen tasolla sekä sitoutumisen pragmaattisena tai peliteoreettisena valintana. (Ks. myös Jarzabkowski – Sillince 2007; luku 4.2. tässä tutkimuksessa.)

Sitoutumisen innoittajaksi voi toisaalta nousta myös jokin organisaatorajat ylittävä kohde: ammattikunta tai ammattijärjestö tai vaikkapa ammatillinen kehittyminen, uran luominen, parhaansa tekemisen ihanne tai jokin muu vastaava konkreettisesta toimintaympäristöstä riippumaton ihanne. (Bélanger ym. 2003; Jokivuori 2002; Mael – Ashforth 1992.) Sitoutuminen yhtäältä yritykseen eli työorganisaatioon ja toisaalta ammattiliittoon sekä näiden tahojen kilpailevat pyrkimykset sitouttaa työntekijöitä on teollistumisen alusta lähtien ollut työelämän suurimpia konflikteja ja samalla työelämän tutkimuksen keskeisiä kohteita. Tilannetta ei kuitenkaan ole nähty tutkimuksissa konfliktiluonteisena, vaan on korostettu *kaksoissitoutumista* tai kaksoisidentiteettiä tilanteessa tyypillisenä orientaationa. Sitoutuminen sekä työorganisaatioon että ammattijärjestöön ei yleensä aiheuta sietämätöntä arvoriitua, sillä näiden kahden tahon päämäärät ovat työntekijän näkökulmasta paljossa yhteneväiset. Kaksoissitoutumisen käsitteellä on viitattu nimenomaan positiiviseen korrelaatioon työorganisaatioon ja ammattijärjestöön sitoutumisen välillä. Sitoutumisen ammattijärjestöön nähdään siis usein ilmentävän

yleistä aktiivisuutta ja osallistumishalukkuutta, jotka yleensä myös työnantaja näkee myönteisinä ominaisuuksina. (Ishikawa – leGrand 2000; Jokivuori 2002: 25; Seppänen 1958.) Erilaiset sitoutumisen kohteet eivät tämänkään tutkimuksen aineistossa esiinny organisaatiositoutumista uhkaavina tekijöinä, vaan pikemminkin kokonaisvaltaisen työhön kiinnittymisen osatekijöinä ja muita sitoutumisen tapoja ja tasoja tukevinä ulottuvuuksina. Erityisesti yksilöä korostava parhaansa tekemiseen ja itsensä jatkuvan kehittymiseen sitoutumisen ajatus toistuu usein. Tällainen retoriikka, joka nostaa yksilön ja yksilön kehittämissuhteiden tarkastelun keskiöön, rinnastuu loogisesti myös suosittuun yrittäjyysdiskurssiin eli ajattelu- ja puhetapaan, jossa kukin työntekijä mieltää itsensä (yksityis)yrittäjän kaltaiseksi vastuulliseksi toimijaksi, jonka suoritus on kriittinen organisaatiokokonaisuuden menestymisen ja olemassaolon kannalta (Kiianmaa 1996: 99–100; ks. myös luku 1.2). Kaiken kaikkiaan yksilön roolin, työuran, kehittymisen ja kaikenlaisten mahdollisuuksien käsittely ja esittäminen ovat keskeinen osa sitouttamispuhetta. Yksilön ja yhteisön suhteen teemaa käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.2, mutta se nousee esiin myös monessa muussa yhteydessä.

Yksilöllisyyden problematiikkaan liittyy myös ajatus työn persoonallisuudesta. Persoonallisuus, yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus on nähty joko työn ihanteellisina ominaisuuksina tai neutraalisti työelämän muutoksen suuntana: tämän ajatuksen mukaan (palkka)työ on enenevässä määrin kytköksissä tekijänsä persoonaan. (Jokivuori 2002; Holvas – Vähämäki 2005.) Työ määrittäisi siis tulevaisuudessa nykyistäkin enemmän itsetoteutuksen välineeksi ja kana-vaksi ja samalla hyvin painokkaasti myös henkilökohtaisen onnistumisen ja menestymisen yksiselitteiseksi mittariksi. Karkeasti tulkiten siis työssä epäonnistuminen on henkilönä epäonnistumista, kun työsuorituksen katsotaan olevan jonkinlaista persoonan esillepanoa. Yksilön työsuorituksen ja sen arvioinnin sekä sitouttamisen suhteeseen liittyen esimerkiksi optioita on sitouttamisen keinona kritisoitu siitä, ettei niillä ole reaalista yhteyttä yrityksen senhetki-seen tilaan tai tehdyn työn laatuun, ja kuvailtu niitä ”pörssissä arvotuksi lottokupongeiksi”, joilla ei ole välttämättä mitään tekemistä asianosaisten yksilöiden työpanoksen kanssa (Helaniemi ym. 2003: 9–10). Optiot eivät siis tämän kritiikin tarkoittamassa mielessä ole persoonallinen saavutus tai palkkio tai yksilön työn merkitystä tai työhön liittyvää minäkuvaa määrittävä tekijä. Rahallisen korvauksen yhteys sitoutumiseen ei sekään tietenkään ole ongelmaton. Analogisesti voidaan pohtia myös retoriikan tai muiden sitouttamisen keinojen tehoa samasta perspektiivistä. Sillince (2006: 200) esittää, että työnantajaorganisaatioiden keskeinen strateginen tai psykologinen tavoite on saada sidosryhmät uskomaan, että he ovat sidosyritykselleen velkaa sitoutumisen. Yhtä kaikki kyse on tasapuolisuudesta, tasapainosta, oikeudenmukaisuudesta ja niiden määrittelyn retoriikasta.

Vaikka sitoutuminen merkityksellistyy yrityspuheessa poikkeuksetta positiiviseksi asiaksi, on liiallinen tai vääränlainen sitoutuminen nähty myös ongelmana. Esitetyt uhkat ovat liittyneet yhtäältä juuri vääränlaisten, työyhteisön koheesiota oletettavasti rikkovien identiteettien omaksumiseen. Toisaalta liian vahva sitoutuminen on joissakin tapauksissa tulkittu kehitystä jarruttavaksi tyytyväisyydeksi, nykytilaan takertuvaksi muutosvastarinnaksi. Jatkuvan muutoksen sietäminen ja kyky reagoida muutoksiin on yksi yrityspuheen keskeisistä vaatimuksista, joten sitä uhkaavat ilmiöt ovat ongelma myös sitouttamistoimien suunnittelussa. (Koivunen 2004; Siltala 2007; luvut 4.1 ja 5.2.1 tässä tutkimuksessa.) Kinnunen ym. (2009)

puolestaan asettavat kysymyksen voimakkaan sitoutumisen suhteesta hyvinvointiin ja palautumiseen ja painottavat samalla eroa ns. terveen sitoutumisen (työn imu) ja sairaan sitoutumisen (työholismi) välillä (ks. myös Blom – Hautaniemi 2009; sitoutumisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä ks. myös Marjala 2009). Jako on sinänsä sangen kiinnostava selvitetessä sitoutumisen käsitteen merkityssisältöjä sekä pragmaattisesta käytön näkökulmasta että – ja erityisesti – normatiivisesta ihanteellisen sitoutumisen mallin määrittelyn näkökulmasta. (Liiallisen sitoutumisen vaarasta ks. myös Hautaniemi 2009.) Sitoutuminen voi nousta ongelmaksi myös, mikäli työnantajan ja työntekijän käsitykset tai tarpeet eroavat toisistaan huomattavasti. Esimerkiksi määräaikaisen projektin tai hankkeen kohdalla oletus sitoutumisen tavasta tai vaikaka sen sosiaalisuuden luonteesta eroaa pitkiksi aiotuista työsuhteista. Sitoutuminen problematisoidaan yleensä työnantajan näkökulmasta, mutta sitoutumisen edellytysten tai mielekkäiden kohteiden puute voi olla ongelma myös sitoutumishaluiselle työntekijälle. Toiveiden ja tavoitteiden erilaisuus voi aiheuttaa kohtaamattomuutta monin tavoin. Kaiken kaikkiaan kiinnostava kysymys onkin se, kenen ehdoilla sitoutumisen merkitys määritellään nyt ja tulevaisuudessa, työelämän muuttuessa. Millaisia sitoutumisen relevantit edellytykset ovat ja miten sitoutumisen tulee näkyä käytännössä? Millaisia painotuksia ja arvoja kulloinkin nostetaan esille? (Ks. Wasti 2003.)

#### 4 SITOUTTAMISPUHEEN KESKEISIÄ DISKURSSEJA JA YDINKÄSITTEITÄ

Retoriikka toimii ryhmän tai yhteisön tuottajana ainakin kahdella tavalla: yhtäältä ryhmälle ominaista ilmaisun tapaa tai osakieltä tuottaen ja käyttäen sekä toisaalta ryhmäkonstruktiota rakentaen ja uusintaen. Ensin mainittu tapa käsittää retoriikan, jossa toistetaan johdonmukaisesti tietynlaisia puhetapoja, fraaseja ja argumentteja tietyissä yhteyksissä, ja jälkimmäinen yksilöitä partikularisoivan ja kategorisoivan puheen, jossa ryhmää määritellään ja käsitellään retorisenä konstruktiona eli ikään kuin puhujan retorisenä työkaluna tai resurssina<sup>14</sup>. (Billig 1996: 90–92; Pälli 2003: 167–168.) Molemmat, osin myös päällekkäiset, tavat ovat tässä tutkimuksessa toistuvia. Tässä luvussa käsitellään ensin mainittua eli yhteisen puhetavan ja yhteisten tulkintamallien retorista konstruointia johdonmukaisella, tilanteesta toiseen toistuvalla ja toisinnettavalla puhetavalla (tai puhetavoilla) eli diskursseilla (tai diskursseilla). Toistettavat argumentit, fraasit, käsitteet, termit ja muut kielenaineokset sekä maailmaa ja todellisuutta merkityksellistävät lähikäsitteiden verkot luovat yhteisyyden ja sitoutumisen edellytyksiä ja vaatimuksia. (Ks. Edwards 1997: 130–131; Potter 1996a: 116–117.)

Seuraavassa käsiteltyjä yritysretoriikan osa-alueita eli kehityspuhetta (4.1), arvopuhetta (4.2) ja työorientaatiopuhetta (4.3) voidaan kutsua puhetavoiksi eli diskursseiksi, käsitteelliseksi viitekehyyksiksi tai argumentaatiokehyyksiksi<sup>15</sup> (ks. Fairclough 2002: 123–124; Billig 1996: 255; myös esim. Craig – Tracy 2005: 26). Mitään näistä nimityksistä ei tässä tutkimuksessa ole nähdäkseni syytä tyystin hylätä, sillä nimenomaan toistuva termistö ja käsitteistö sekä johdonmukainen argumentaatio kunkin diskurssin alueella muodostavat koherenteja puhetapoja ja edesauttavat niiden vakiintumista. Koska johdonmukainen käsitteistö ja terminologia on tämän tutkimuksen teoreettisessa ja käsitteellisessä viitekehyyksessä nimenomaan diskursseja kannatteleva matriisi, on kummankin näkökulman – sekä diskurssi- että käsitteanalyysin – kuljettaminen analyysin keskiössä nähdäkseni aiheellista. Tällaisista elementeistä koostuva retoriikan analyysi pyrkii yhdistämään kielellisten keinojen käytön näkökulman sekä sosiaalisen ja yhteiskunnallisen näkökulman, joten myös tämän vuoksi esillä on aiheellista pitää sekä semantiikkaa korostava käsitteiden ja terminologian taso että sosiaalisuutta, jatkuvuutta ja intertekstuaalisuutta korostava diskurssin taso. (Ks. Fairclough 1999: 184; Potter 1996a: 105–106; Kakkuri-Knuutila 1998: 239.)

Yritysmailmassa, kuten missä tahansa yhteiskuntaelämän alalla, tiettyihin yhteyksiin vakiintuu tai vakiinnutetaan tietynlaisia kielenkäytön tapoja. Näissä yhteyksissä esiintyy samoja elementtejä toistavia diskursseja tai retorisen kulttuurin muotoja. Samojen elementtien, kuten tiettyjen ydinkäsitteiden, fraasien ja iskulauseiden käyttö toistuvasti, johdonmukaisesti ja semanttisesti yhtenäisiä tekstikonaisuuksia rakentaen luo ja toisintaa hegemonisia puhetapoja niin oman yritysyhteisön kuin koko tuotannonalan, liike-elämän tai peräti koko yhteiskunnan kontekstissa. Kantola (2006: 158) esittelee käsitteiden vaellusta yritysmail-

<sup>14</sup> Tätä tapaa käsitellään luvussa 6.

<sup>15</sup> Argumentaatiokehyyks-terminiä ei pidä sekoittaa termeihin argumentaatio-tilanne tai retorinen tilanne. Argumentaatiokehyyksellä viitataan esimerkiksi siihen, kun työ jäsenetään henkilökohtaisen kehittymisen ihanteen tavoitteluna tai kun työnantaja esittää vaatimuksensa arvopuheen kehyksessä. Retorinen tilanne viittaa laajempaan näkökulmaan, jossa otetaan huomioon puhuja- ja yleisökonstruktioiden sekä tekstin julkaisuyhteyden kaltaisia seikkoja.



masta suomalaiseen poliittiseen retoriikkaan ja kutsuu yrityspuheesta omaksuttua käsiteperhettä kilpailuvaltion regiimin eli kilpailuvaltion hallintatavan keskeiseksi sanastoksi (regiimitermistä ks. myös Palonen 2003: 574). Tämän puhettavan ydinkäsitteitä tai -argumentteja ovat maailman alituinen *muutos* sekä *kilpailukyky*, *innovaatiot*, *osaaminen* ja *kannustaminen*. Juuri *kilpailukyky* on havainnollistava esimerkki käsitteen vaeltamisesta ja käyttöyhteyksien moninaistumisesta: vielä 1980-luvulla kilpailukyky oli talouselämän käsite ja sillä tarkoitettiin erityisesti vientiyriyten hintakilpailukykyä. 1990-luvulla kilpailukyvyyn käsite omaksuttiin politiikan kieleen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja parantaminen esitettiin yhä useammin poliittisena ja kansallisena haasteena. (Kantola mts. 176.) Tällaisten aloilta toisille leviävien vahvojen diskurssien vaikutusvalta näkyy kaikkialla – vaikkapa yritysretoriikan yhdenmukaisuudessa tietyssä ajan hetkenä. (Ks. myös Fairclough 1995: 19.) Kantolan (2006: 178) mukaan 2000-luvun alkuvuosina yritysretoriikka on ottanut etäisyyttä kansallisvaltioon ja kansallisen tason merkityksenantoon. Tässä diskurssissa yritykset erottautuvat entistä enemmän omiksi yhteisöikseen, ja kansallisvaltio sekä poliittinen sääntely edustavat useimmiten menneisyyttä, pysähtyneisyyttä ja esteitä kilpailukyvyyn kehittymiselle.

Yritysretoriikan yleisten ja yrityksestä riippumattomien, jokseenkin samankaltaisina eri yhteyksissä käytettyjen puhetapojen lisäksi yritykset luovat omaa retorista kulttuuriaan. Diskurssien ilmiö tai ne puheen ainekset, joista diskurssija voi tunnistaa, ovat yhtäältä säännönmukaisesti toistuvat kielenpiirteet ja toisaalta yhtä lailla tilanteesta toiseen tosinnetut argumentit ja perusteluketjut. Nämä ovat siis sitä ainesta, johon diskurssikäytännöt<sup>16</sup> ankkuroituvat ja jota käyttämällä yksilö saattaa luontevasti ja menestyksellisesti operoida annetussa diskurssiympäristössä. (Billig 1996; Gergen 1999; Harré – Gillett 1994: 28–29.) Iskulauseet, kielellistetyt periaatteet ja esimerkiksi yrityspuheessa painotettu arvoretoriikka konstruoivat identiteettejä ja ideologiaa, joihin samastuminen ja sitoutuminen on tähän retoriikkaan painokkaasti kirjoitettu oletus tai vaatimus. Tällainen retoriikka tarjoaa korrekkeja tulkinta- ja merkityksenantomalleja suhtautumiselle yrityksen toimintaan ja merkitykseen, omaan työhön tai laajempiinkin yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa onkin kiinnostavaa tarkastella sitä, millaisia malleja yritykset konstruoivat. Miten yritykset määrittelevät itseään työnantajina ja palveluntarjoajina ja miten tällaisia toistuvia kielenpiirteitä ja kollokatiivisia ilmauksia käytetään konstruoitaessa yrityksille identiteettejä? Miten näissä prosesseissa tulevat määritellyiksi työntekijän ideaalit ja identiteetit?

Muiden muassa tällaisia kysymyksiä käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Tässä tarkastellut diskurssit ja niille ominainen käsitteistö ovat yritysretoriikalle tyypillisen argumentaation peruselementtejä. Niihin vetoaminen on näissä retorisisissa tilanteissa tai argumentaatiokonteksteissa vahva retorinen keino: esimerkiksi kielteinen tai torjuva suhtautuminen tehtäviin tai asioihin, jotka esitetään *haasteellisina* tai *vastuullisina*, on kutakuinkin mahdoton vaihtoehto. Samoin muutos ja kehitys ovat asioita, joihin yritysretoriikassa yhdistetään oletusarvoisesti myönteinen suhtautuminen; niiden kyseenalaistamiselle tai vastustamiselle ei käytännössä ole sijaa. Tässä mielessä nämä käsitteet ja niille läheinen termistö muistuttavat perimmäisiä

---

<sup>16</sup> Diskurssin käsite laajassa merkityksessään viittaa myös muihin viestinnän ja muun toiminnan tapoihin ja konventioihin kuin pelkkään kielenkäyttöön (ks. esim. Gee 1999: 17–18). Tässä tutkimuksessa pitäydytään toki kielen ja tekstin tasolla.

argumentteja, joihin tietyssä sosiokulttuurisessa kontekstissa liittyy kyseenalaistamaton arvo ja arvostus (ks. Burke 1969a ja jumalakäsitteet; myös Koistinen 1998; Kantola 2006: 168). Toki tällaisten jumalakäsitteiden tai kulttuurisesti vahvojen argumenttien menestyksellinen käyttö edellyttää retorista kompetenssia ja tilannetajua varsinkin, mikäli niitä käytetään kieroilmauksina ongelmallisissa tilanteissa. Kaikenlaiset ongelmat ja muut ikävät asiat voidaan identifioida *haasteiksi*, työtehtävien suhteeton kasautuminen *vastuun kasvamiseksi* tai vaikkapa henkilöstölle kiistatta vahingolliset muutokset vääjäämättömäksi *kehitykseksi*. (Ks. esim. Heikkinen 2007: 123.)

On myös otettava huomioon, että sitouttamaan pyrkivä yritysretoriikka operoi puhetilanteessa, jossa kommunikaation onnistumiseksi on huomioitava intressien ja arvomaailmojen moninaisuus. Esimerkiksi taloudelliset argumentit mainitaan usein julkista keskustelua dominoiviksi tekijöiksi. Tämä saattaa pitääkin paikkansa ainakin mitä tulee talousdiskurssin hallitsemiin argumentaatiotilanteisiin (ks. myös Koistinen 1998), mutta tämän tutkimuksen aineiston teksteissä on paljolti kyse myös työkuulttuurien ja -yhteisöjen konstruoinnista, työsuhteisiin kohdistuvien toiveiden käsittelystä sekä usein myös subjektiivisesti määritellyistä hyvän elämän tai työuran ihanteista. Tämä näkyy muun muassa moniarvoisessa ja tarvemäärityltään holistisessa ihmiskuvassa, jota yritysmaailmassa ainakin retoriikan tasolla pidetään yllä. Työn merkitys määritellään tässä kontekstissa ainakin psykologisella, sosiaalisella ja ideologisella tasolla. Chiapello ja Fairclough (2002: 186–187) huomauttavatkin, että taloudellinen kannustin on sitoutumisen perustana hyvin ohut. Sitoutuessaan työhönsä tai työnantajansa yksilön tulee ainakin jossakin määrin samastua myös ideologisella tasolla ja jakaa näkemykset siitä, että esimerkiksi yrityksen toiminta ja sitä ohjaavat periaatteet johtavat myönteisiin vaikutuksiin myös ympäröivän yhteisön tai yhteiskunnan mitassa. Mikäli sitoutuminen määritellään luvussa 3 kuvatulla kokonaisvaltaisella tai moniulotteisella tavalla, se vaatii alkeellisimmillaankin identifioitumista työorganisaatioon sosiaalisena ja yhteiskunnallisena toimijana.

Vaikka sitouttamisretoriikan teemat ja haasteet ovat moninaiset ja monitahoiset, on siinä osoitettavissa toistuvia puhetapoja, fraseologista toistoa ja johdonmukaisia argumentaatioketjuja. Tiedyt argumentit, käsitteet ja puhetavat ovat yritysretoriikassa, kuten tämänkin tutkimuksen aineistossa, eriteltävissä erityisen levinneinä, erityistä painoarvoa omaavina ja paikoin jopa institutionaalista asemaa lähestyvinä. Seuraavissa alaluvuissa on eritelty keskeisimmät tällaisista käsitteistä ja diskursseista. Tätä esittelyä seuraavat pääluvut 5–7 siis perustuvat paljossa tämän luvun erittelylle ja toisaalta syventävät tässä esiteltyjen diskurssien ja niiden strategisen käytön käsittelyä. Voidaan myös ajatella, että tässä luvussa hahmotellaan yrityspuheen retorista, ideologista ja tyyllillistä kehystä. Tällaisten toistuvien piirteiden kautta pyritään erittelemään myös niitä argumentaation tapoja, joille sitouttamisretoriikka säännönmukaisesti perustuu. Luvuissa 4.1–4.3 tarkastellut diskurssit ja käsittekimput tai -perheet ovat abstrakteja, semanttisesti monitahoisia ja siten monikäyttöisiä kulloistenkin retoristen päämäärien mukaan. On huomattava, että käsiteltyjen kohteiden valinta on viime kädessä tutkimuksen tekijän subjektiivinen – joskin perusteltu – ratkaisu, mutta käsittely kattaa yhtä kaikki hyvin suuren osan kaikesta yrityselämän piirissä tuotetusta sitouttamis- ja motivoimispuheesta.

Seuraavassa tarkastellaan ensimmäiseksi (4.1) kehitysdiskurssia, kehityksen ja muutoksen käsitteitä, niihin kytkeytyviä lähikäsitteitä ja niitä käyttävää puhetta osana sitouttamisretoriikkaa. Toiseksi (4.2) analysoidaan arvodiskurssia, arvon käsitettä ja sen käyttöä. Kolmanneksi (4.3.1–4.3.2) käsitellään tunteen, asenteen ja ideologian alueelle kuuluvan käsitteistön ja fra-seologian käyttöä. Lukujen 4.1–4.3 käsittely voidaan lukea myös fokuksen siirtymänä ulkomaailmasta sosiaalisten merkitysten kautta yksilön sisäiseen todellisuuteen: Ensimmäisessä alaluvussa analysoidaan ulkomaailman ja toimintaympäristön konstruointia eli puhetta muutoksesta ja kehityksestä, joihin on reagoitava ja joita on siten toisaalta myös omalla kohdalla toteutettava. Kehittyminen esitetään tietenkin myös sisäsyntyisenä prosessina, mutta kehittymisen vaatimus juontuu yhtä kaikki toimintaympäristöstä ja kilpailussa menestymisen vaatimuksesta. Toisessa alaluvussa käsitellään arvoja yritysyhteisön sisäisten, jaettujen merkitysten konstruointina. Kolmannessa alaluvussa siirrytään subjektiivisen kokemuksen alueelle (jonka projisoiminen kollektiivin kokemukseksi on tosin usein käytetty retorinen keino) ja tarkastellaan yksilölle konstruoituja korrekteja ajattelun, reagoinnin ja kokemuksen tapoja. On huomautettava, että tämä keskeisten diskurssien erittely sinällään ei pyri olemaan urauurtava; samankaltaisia huomioita on yrityspuheesta tehty kosolti (ks. esim. Juuti ym. 2004; Heikkinen 2000; Sillince 2006; Kantola 2006). Olennaista ja uutta tässä tutkimuksessa onkin se, miten nämä laajalti käytetyt diskurssit on luettavissa nimenomaan sitouttamisen näkökulmasta.

Esitellyt puhetavat tai argumentaation tavat ovat toisinaan luontevasti päällekkäisiksi hahmotettavia, sillä esimerkiksi arvo on tässä kontekstissa käsite, jonka alle voidaan lukea likimain kaikki mahdollinen yrityksestä sanottu. Jokainen seuraavassa esiteltyistä diskursseista tai käsitteellisistä kehyksistä on joka tapauksessa vahvasti yritysviestinnän ja sitouttamisretoriikan keskiössä. Kaikille on yhteistä myös tietynlainen järjellistämisen tai tolkkullistamisen (*sense-making*) funktio, joka kytkeytyy tavalla tai toisella kaikkeen retoriikkaan. (Ks. Weick 1995: 156–162; Søderberg 2003: 33–35; Hernes 2004: 28–30.) Tässä tapauksessa järjellistäminen liittyy yritysten toiminnan, ideologian ja ylipäänsä kaiken sen perustelemiseen ja legitimointiin, mikä sitoutumisen kohteeksi tarjotaan (ks. Vaara – Tienari 2008). Kaikissa seuraavassa esitetyissä puhetavoissa on siis olennaisesti kyse sitoutumisen perustelemisesta. Kutakin diskurssia lähestytään kahdesta, osin toisiinsa limittyvästä näkökulmasta. Ensinnäkin hahmotellaan sitä, millaisia merkityksiä kunkin diskurssin ydinkäsitteet saattavat yritysretoriikan viitekehyksessä saada, ja toiseksi sitä, kuinka näitä käsitteitä ja diskursseja käytetään retoriisesti. Näkökulmat ovat päällekkäisiä sikäli, että merkitykset yhtäältä muodostuvat pitkälti juuri käytössä ja toisaalta juuri käsitteiden haltuunotto ja haluttujen merkitysisältöjen antaminen niille on mitä suurimmassa määrin käsitteiden ja diskurssien käyttöä eli retoriikkaa ja siten tämän tutkimuksen keskeinen kohde. Kummassakin näkökulmassa keskeistä on siis strategisen ulottuvuuden huomioiminen. Käytön näkökulma sisältää kuitenkin myös esimerkiksi modaalisuuden asteiden esittämisen eli pakkojen, välttämättömyyksien tai mahdollisuuksien konstruoinnin sekä diskurssien ja käsitteiden hyödyntämisen itsemäärittelyn välineinä. (Ks. Fincham – Clark 2002: 8–9; erityisesti modaalisuuden ilmaisemisesta Laitinen 1992.)

#### 4.1 Muutos- ja kehityspuhe – yhteiset tavoitteet ja yhteinen toimintaympäristö

Kehitys ja kasvu ovat yritystoimintaan sisäänrakennettuja tavoitteita. Kehitys ja muutos ovat myös prosesseja tai tiloja, joita yritysretoriikka tuottaa ja pitää yllä ja joiden välttämättömyyttä se jatkuvasti perustelee. Kehityksen vaade ja välttämättömyys ovat tämänhetkessä yritysretoriikassa vahvoja ja vaikeasti kumottavia argumentteja (Zorn ym. 2000: 517; Juuti 2001; Juuti ym. 2004; Filander 2000: 68; ks. myös Hamilton 2003). Yritysretoriikassa organisaatio ei ole koskaan stabiilissa tyytyväisyyden tilassa. Vaikka virallisessa puheessa organisaatio näyttää vahvana ja toiminta tehokkaana, esitetään kehittyminen alati tavoitteena, johon vakaan menestyksen tilanteessakin tulee kiinnittää huomiota. Toisaalta yritystoiminnassa viedään usein läpi suuria ja dramaattisiakin muutoksia, joiden tarpeellisuuden tai välttämättömyyden perusteleva on yksi yritysviestinnän tärkeistä retorisisista tehtävistä. Kehitysretoriikalla on siis ainakin kaksi tärkeää funktiota: kehitys- ja muutosvaateiden ylläpitäminen sekä tapahtuneiden tai tiedossa olevien muutosten legitimointi. (Ks. Juuti ym. mts. 35, 172; myös Battistelli – Ricotta 2005: 661–662.) Muutos ja sen hallinnointi on yritysorganisaatioiden pysyvä toimintasektori, jolla toimivat omat asiantuntijansa (Zorn ym. 2000: 517). Yksi muutoksen hallinnoinnin tasoista on kielen ja retoriikan taso, jonka tärkeitä tehtäviä esimerkiksi juuri edellä mainitut ovat. Suomalaisessa yrityspuheessa jatkuvan muutoksen periaate yleistyi 1980-luvulla sekä ulkomaailman prosessina, johon vetoamalla perustellaan moninaisia päätöksiä, että vaatimuksena, johon jokaisen yrityksen ja organisaation on sopeututtava ja vastattava. 1990-luvun lopulla muutos oli poliittisessa ja yritysretoriikassa kasvanut Anu Kantolan (2006: 161) mukaan ”perustavanlaatuisiksi oletukseksi maailman luonteesta ja sen asettamista haasteista”.

Muutos on ideologisesti ja retorisesti keskeinen asia erilaisissa organisaatioissa. Puhutaan muutoshankkeista, muutosjohtamisesta, muutosviestinnästä, muutoksen hallinnasta ja niin edelleen. Oswick ym. (2005: 383–384) esittävät, että muutosretoriikasta on tullut itse muutosta ja sen hallinnointia tärkeämpi tekijä yritysmaailmassa ja yritysviestinnässä. Muutoksen oletusarvoisuus ja muutokseen sopeutumisen vaatimus ovat esimerkiksi HRM (Human Resource Management) -ideologian ydinargumentteja (Mueller – Carter 2005: 372; Francis 2003). Oswick ym. (2005: 384) kritisoivat sitä, että ajatus ajassamme tapahtuvasta suuresta yhteiskunnallisesta ja maailmantaloudellisesta ennakoimattomuuteen ja hektisyyteen johtavasta tai johtaneesta muutoksesta on kriittittömästi omaksuttu paitsi yritysmaailmassa myös sitä kuvaavissa teksteissä ja kommentaareissa. Yritysmaailman ideologian ja käytänteiden kriittisetkin analyysit ovat usein taipuvaisia sisällyttämään muutos-eeoksen kyseenalaistamatta omaan tarkastelukehikseen. Tällaisten tutkijan omien esioletusten kriittinen tarkastelu on etenkin diskurssianalyysisessä tutkimuksessa erityisen tärkeää.

Liike-elämän diskurssi on kehityspuheenkin osalta levinnyt myös julkisen sektorin käytänteisiin. Vesa Heikkinen (2000: 182–196) erittelee *kehitys*-termin ja sen johdannaisten käyttöä julkisen hallinnon teksteissä ja huomauttaa, että kehittäminen yhtäältä näyttää yleisluontoisena ja täsmennyttömänä ihanteena tai vaatimuksena ja toisaalta kytkeytyy viime

kädessä yleensä tehokkuuden ja tehostamisen päämääriin. Heikkisen (mts. 192) tekemät havainnot tukevat oletusta diskurssin leviämisestä, kumulatiivisesta prosessista, jonka edessä muutoksen ja kehityksen vaatimukset artikuloituvat yhä itsestään selvempinä ja painokkaampina (ks. myös Fairclough 1995: 19, 42). On selvää, että tällä tavoin muutoksesta ja muutoksen vaatimuksesta tulee helposti kiistaton tosiasia – olosuhde, joka otetaan annettuna.

On toki huomattava, että myös tämän tutkimuksen taustalla, jonkinlaisena liikkeelle sysäävänä voimana, on oletus työelämän muutoksesta ja työlle annettujen merkitysten muutoksesta objektiivisena tosiasiana (ks. luku 1.2). Tämä ei nähdäkseeni kuitenkaan vaikuta itse analyysiin, eikä tämän tutkimuksen tarkoitus ole lopulta väittää sitä tai tätä muutoksen todellisuudesta. Olennaisempaa kuin yritysviestinnän muutospuheen verifiointi tai falsifiointi on kuitenkin puheen olemassaolo ja muutosretoriikan käyttö sinänsä. Kehitys, kehittäminen ja kehittyminen määritellään yhtä kaikki yritysorganisaatioissa monin paikoin kaiken toiminnan keskiöön. Seuraavat esimerkit kertovat tästä.

- (8) UPM panostaa ihmisiin, jotka sitoutuvat yhtiön toimintaan ja haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja organisaatiotaan. ([www.upm-kymmene.fi](http://www.upm-kymmene.fi) > *UPM työnantajana*)
- (9) ISS:läiset ovat palvelualan moniosaajia, jotka kehittävät taitojaan jatkuvasti. Ammatillisen osaamisen lisäksi ISS Palvelut panostaa asiakaspalvelu- ja tiimityötaitojen kehittämiseen. ([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > ISS Palvelut yrityksenä > *Henkilöstö*)

Esimerkissä 8 sitoutuminen ilmaistaan organisaatiossa toimivien tavoitteeksi ja ihanteeksi: *UPM panostaa ihmisiin, jotka sitoutuvat yhtiön toimintaan*. Esimerkin 8 argumentaatiossa sitoutumisesta seuraa siis se, että UPM panostaa sitoutuviin ihmisiin, mikä puolestaan konstruoi työsuhteelle syvyyttä ja vastavuoroisuutta. Sitoutumisen tavoitteen rinnalle nostetaan halu *kehittää itseä ja organisaatiota*, mikä tässä konstruoidussa puhekontekstissa määrittyy organisaation piirissä jaetuksi ideologiaksi ja tavoitteeksi. Kehittämisen ihanne jaetaan retorisesti siis kohdistuvaksi kahtaalle: yksilöön, johon viitataan refleksiivipronominilla *itse*, ja *organisaatioon*. Näistä molemmat ovat kehittämisen objekteja. Samalla *itse*, yksilö, ja organisaatio rinnastetaan tai peräti samastetaan; yhtiön toimintaan sitouduttaessa oma ja organisaation etu ja kehitys lankeavat erottamattomasti yhteen. (Ks. Burke 1969b.)

Esimerkin 9 aloittavassa predikatiivilauseessa *ISS:läiset* identifioidaan *palvelualan moniosaajiksi, jotka kehittävät taitojaan jatkuvasti*. Lause on muodoltaan indikatiivinen väitelause, mutta vähintään yhtä painokkaasti kuin se kuvaa organisaation toimintatapaa, se langettaa odotuksen tai vaatimuksen: jatkuvan kehityksen tavoite tai periaate oletetaan ilman muuta ISS:läisten hyväksymäksi. Funktioltaan lauseen voi nähdä siis vahvasti direktiivisenä. Seuraavassa lauseessa subjektina on organisaatio, *ISS Palvelut*, ja *panostaa*-verbi asettaa sen ISS:läisten kehittymisen ja kehittämisen vaatijaksi ja mahdollistajaksi. Huomattavaa on myös kehitysvaatimuksen alan määrittely tai täsmennys: *asiakaspalvelu- ja tiimityötaidot* eli sosiaalinen kanssakäyminen on yhtä lailla kehitettävä alue kuin ammattitaito tai muu kenties intuitiivisesti ilmeisempi kehittämisen alue.

Seuraavassa esimerkissä 10 *Sanoman strategiamääritelmän* neljästä kohdasta jokainen perustuu jollakin tavoin muutoksen, kehittymisen ja kasvun tavoitteille. Muutos ja kehitys motivoidaan yleisesti ottaen monin eri tavoin, ja ne kiinnitetään tässäkin esimerkissä erilaisiin kehyksiin ja mittareihin, vaikka viime kädessä esimerkissä 10 puhutaankin yksinomaan taloudellisesta menestyksestä.

(10) **Sanoman strategiamääritelmä**

Sanoma on Suomen johtava monikanavainen sanomalehtikustantaja, joka kasvaa markkinaa nopeammin ja parantaa kannattavuuttaan.

**1. Johtava markkina-asema**

Sanoma vahvistaa asemaansa nykyisillä markkinoilla tavoitteenaan markkinajohtajuus. Maantieteellinen ydinalue on Etelä-Suomi ja Baltia.

**2. Kasvu**

Sanoma kasvaa sekä nykyisillä että uusilla markkinoilla tuotekehityksen, yritysostojen ja uusien tuotteiden perustamisen avulla.

**3. Toiminnallinen ylivoima**

Sanoma kehittää toimintatapojaan journalismissa, markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja prosesseissa tavoitteenaan toiminnallinen ylivoima.

**4. Yhteistyö**

Sanoma kehittää liiketoimintojensa laatua ja tehokkuutta lisäämällä sisäistä yhteistyötä, liittoutumalla ja hyödyntämällä kokoaan ja investointivoimaansa.

([www.sanoma.fi](http://www.sanoma.fi) > *Sanoma työnantajana*)

Esimerkissä 10 kehitys on ensinnäkin kilpailua, jolloin muutos tapahtuu suhteessa muihin alalla toimijoihin. Tähän viittaavat *vahvistaa asemaansa, markkinajohtajuus ja kasvaa sekä nykyisillä että uusilla markkinoilla*. Toiseksi kehitys on tehostamista ja absoluuttisen tuloksen parantamista, *kannattavuuden parantamista ja liiketoimintojen tehokkuuden kehittämistä*. Kolmanneksi kehitys on kvalitatiivisen arvioinnin tai omien standardien perusteella määrittyvä ilmiö, omien *toimintatapojen tai liiketoiminnan laadun kehittämistä*. Esimerkissä 10 näkyy myös, miten kehitys erityisesti *kasvun* merkityksessä on itseään ruokkiva prosessi: *Sanoma* saavuttaa kehitystavoitteitaan *hyödyntämällä kokoaan ja investointivoimaansa*. Tavoitteena on yksiselitteisesti kasvaa (jatkuvasti), joten yhä suurempi koko merkitsee yhä suurempia mahdollisuuksia kehittää *laatua ja tehokkuutta*, kuten rakenne *hyödyntämällä kokoaan ja investointivoimaansa* ilmaisee. Tässä ajatuksessa kiteytyykin kehityksen ihanteen idea yksinkertaisimmillaan: kyse on itseään ruokkivasta prosessista, jolle ei voida asettaa minikäänlaista loogista rajaa tai päätepistettä.

Esimerkissä 10 puhutaan yksinomaan yhtiön taloudellisesta kasvusta. Toimijana, johon fokus kiinnittyy, eli kasvajana ja kehittyjänä, toistuu *Sanoma* organisaationa tai kollektiivina. Monissa aineistoni esimerkeissä kehittymisen ihanne kytketään eri tason toimijoihin: organisaatioiden lisäksi erilaisiin osayhteisöihin, yksilöihin tai vaikkapa yrittäjätyyppisiin toimijoihin yhtiön piirissä, kuten esimerkin 11 *K-kauppiaat*. Jäljempänä on esimerkkejä kehitysvaatimuksen erilaisesta kohdentamisesta.

(11) **Tuottoa yrittämisestä ja riskinotosta ketjutoiminnassa**

Jokainen K-kauppias kantaa vastuun siitä, että oma kauppa toimii omilla

markkinoillaan kilpailijoita tehokkaammin, ylittää asiakkaiden odotukset ja saavuttaa vahvistuvan markkina-aseman sekä kannattavuuden.

Kesko hankkii ja tarjoaa K-kauppiaille liikepaikkoja sekä tutkii, kehittää ja jalostaa kaupan konsepteja ja toimintamalleja. Lisäksi Kesko hankkii ja tarjoaa tuotteita, vastaa ketjumarkkinoinnista ja tarjoaa K-kauppiaille vähittäiskaupan liikkeenjohdon neuvonta- ja tukipalveluja. Jokaisella Keskon tytäryhtiöllä on oma tärkeä ja tarkoin määritelty tehtävänsä K-ryhmän osana. Ketjutoiminnan tavoitteena on ylläpitää ja parantaa kilpailukykyä ja sen kautta syntyvää tulosta.

Ketjutoiminta perustuu Keskon ja K-kauppioiden vapaaehtoiseen kumppanuuteen, tasavertaisuuteen, avoimeen yhteistyöhön sekä haluun kehittää yhdessä toimintaa. ([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *Tapamme toimia*)

Esimerkissä 11 *vastuu* kehityksestä ja kilpailussa menestymisestä liitetään ensisijaisesti *kauppiaisiin*. *Kesko* tai *K-ryhmä* eli yhtiö, jonka tulosta arvioidaan ja mitataan, asemoituu tässä ensisijaisesti toiminnan puitteiden ja edellytysten tarjoajaksi, ja kehityksen varsinaisena dynamona esitetään *kauppiaat*. Tässä puheilmannetta määrittävät vahvasti Keskon organisaa-tiorakenne ja ketjutoiminnan luonne: kauppiaat operoivat yhtiön sisällä, mutta tietyssä mitassa autonomisina toimijoina. Vastuun säilyttäminen kauppioiden osaksi liittyy siis olennaisesti paitsi yleiseen osallistamis- ja valtauttamispuheeseen (ks. luku 6.4.2) myös tämän autonomi-suuden asteen määrittelyn retoriikkaan. Pronominin *jokainen* toistaminen liittyy sekin valtaa ja vastuuta jakavaan osallistamisretoriikkaan: yhtiön asia on jokaisen yksikön ja yksilön asia. Kehitysdiskurssia ilmaistaan monin tavoin: *kilpailijoita tehokkaammin, ylittää asiakkaan odotukset, saavuttaa vahvistuvan markkina-aseman sekä kannattavuuden, ylläpitää ja parantaa kilpailukykyä ja haluun kehittää yhdessä toimintaa* korostavat kaikki kehityksen vaatimusta. Retorisesti huomionarvoisia ovat myös termien tai käsitteiden luettelot, joihin kehitysdiskurssi kiinnittyy. Tällaisia ovat rinnasteiset predikaatit *tutkii, kehittää ja jalostaa* ja *ylläpitää ja parantaa* sekä viimeisessä kappaleessa adverbiaalilausekkeiden luettelo, jolla myös konstruoidaan Keskon ja K-kauppioiden suhteelle tasavertaisuutta ja yksituumaisuutta: *vapaaehtoiseen kumppanuuteen, tasavertaisuuteen, avoimeen yhteistyöhön sekä haluun kehittää yhteistyötä*. (Ks. Jokinen 1999: 152.)

Toiminnan kehittäminen tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi on kilpailutalouden ilmeinen tavoite, joten tässä mielessä kehityksen käsitteen tai idean kulkeminen läpi yritysviestinnän tuottamien tekstien on odotuksenmukaista. Tästä teoreettisesta ristiriidattomuudesta ja itses-täänselvyydestä huolimatta käytännön kehityspuhe ei missään nimessä ole ongelmattonta. Se ei ensinnäkään ota juurikaan huomioon kehityksen käsitteen neutraalia merkitystä: kehitys voi olla myös negatiivista tai ei-toivottuihin asiointiloihin johtavaa. Toisaalta se vaikenee lähes täydellisesti epäonnistumisen mahdollisuudesta. Kehitys on useimmiten kehittämistä, ihmis-estä riippumattoman tapahtumisen sijaan inhimillistä toimintaa ja pyrkimystä, joka saattaa epäonnistua tai johtaa epäonnisiin tai odottamattomiin tuloksiin. On selvää, että kaiken kehi-tyspuheen ytimessä ja muiden näkökulmien taustalla on aina taloudellinen näkökulma. Yksi-oikoinen taloudellista tulosta painottava malli ei kuitenkaan kata koko yritysviestinnän kehi-

työpuheen spektriä, vaan kehitys konstruoidaan tuloskehitystä moniulotteisemmaksi ilmiöksi ja tavoitteeksi.

- (12) Palvelumme kattavat kiinteistön koko elinkaaren. Palvelujen jatkuva kehittäminen on silti yksi tulevaisuuden haasteista, Matti linjasi. (Vinkkeli 1/2005)
- (13) Menestys ei kuitenkaan ole tuudittanut hyvään oloon, vaan töitä alati kiristyvässä kilpailussa tehdään koko ajan. (Kaupantekijä 2/2005)

*Jatkuva kehittäminen* (12) ja *alati kiristynvä kilpailu* (13) viittaavat yritysmaailmalle tyypilliseksi esitettyihin prosesseihin sekä näiden prosessien luonteeseen. Kilpailutilanteen ja sen kiristymisen sekä jatkuvan kehitystarpeen sisäistäminen asettuvat menestymisen välttämättömiksi edellytyksiksi. Näitä edellytyksiä puolestaan tavoitellaan *tekemällä töitä; alati kiristyvän kilpailun* voi tulkita merkitsevän alati kiristyvää työtahtia, alati lisääntyvää työn määrää. Jatkuvan muutoksen ilmapiirin konstruointi on keskeinen osa yritysmaailman vaatimusten diskurssin johdonmukaista kirjoittamista. Tyytyväisyyteen tai *hyvään oloon tuudittautumiseen* ei ole varaa, vaan menestyksen hetkellä katse on suunnattava aina myös tulevaan: saavutettu voidaan menettää milloin tahansa. Valppauden ja varuillaanolon vaatimus sekä tällaisten tekijöiden luonnehtiman ilmapiirin konstruointi ovat keskeisiä juonteita jatkuvan muutoksen retorisisessa kehyksessä. Tällaista vaatimusta pitää yllä myös eräänlainen ”aina on varaa parantaa” -retoriikka, joka peräänkuuluttaa jatkuvaa pienimuotoisempaa muutosta ja kehitystä. Seuraavissa esimerkeissä esiintyy juuri tällaista retoriikkaa.

- (14) Menestys vaatii toistensa tuntemista, vahvaan brändiin perustuvaa markkinointia ja logistiikan trimmausta. (Kaupantekijä 2/2005)
- (15) Juuri ilmestynyttä Keskon viidettä yhteiskuntavastuun raporttia varten on taloudellisen vastuun mittareita kehitetty entistä tarkemmiksi. – Muun muassa kaupankäyntimme rakenteesta käytössämme on nyt entistä monipuolisempaa tietoa. (Kaupantekijä 2/2005)
- (16) – – – Jouni oli avainasemassa ratkaisuja mietittäessä ja hienosäädettäessä – – – (Kaupantekijä 3/2005)
- (17) Terävöitimme yksiköiden välisen yhteistyön entistäkin joustavammaksi. (Vinkkeli 4/2005)

Yleinen tapa pitää kehitysdiskurssia pinnalla, yrityspuheen agendalla, on käyttää *trimmata-*, *hienosäätää-* tai *terävöittää-*tyyppisiä verbejä tai niiden nominijohdoksia, kuten esimerkeissä 14, 16 ja 17. Tällaisella retoriikalla vältetään muutospuheen dramatiikka, mutta pidetään yllä valvutuneisuuden ja valppauden ilmapiiriä sekä julkikuvaa niin yritysorganisaation sisällä kuin organisaatiosta ulospäin. Kieliopillisista keinoista komparaatio on yksinkertainen ja paljon käytetty edistyneen esittämisen tapa. Esimerkissä 15 käytetyt *entistä tarkemmiksi* ja *entistä monipuolisempaa* ovat perin tyypillistä yritysretoriikkaa: jatkuvan muutoksen ja kehityksen ideologian mukaisesti valmiiksi jo varsin toimivia käytäntöjä on aina kehitettävä edelleen (ks. Juuti ym. 2004). Komparaatio ei tässä kohdistu siis mihinkään ulkopuoliseen vertai-



lukohtaan, vaan oman organisaation aiempaan tilanteeseen tai nykytilanteeseen. Vertailun lähtökohta tai kohde esitetään siis sinänsä esimerkiksi tarkkana tai monipuolisena (esim. 15), jo sellaisenaan hyvänä. Sama pätee edellä mainitun kaltaisiin verbeihin: *trimmata* ja *hienosäätää* ovat mielekkäitä sananvalintoja ainoastaan silloin, kun lähtötilanne ja kehittämisen kohde ovat jo valmiiksi hyviä ja pitkälti toivotun kaltaisia.

Huomionarvoinen on myös esimerkissä 17 esiin nostettu *joustavuuden* käsite, joka on retorisesti erittäin monikäyttöinen ja mielenkiintoinen (ks. Kantola 2006: 162–165). Tämän tutkimuksen aineistossa joustavuus on verraten harvoin käytetty käsite, ja tässäkin viitataan yksiköiden väliseen yhteistyöhön eikä työntekijältä esimerkiksi ei-toivottujen muutosten nimissä toivottuun joustovalmiuteen. Termin vähäkäyttöisyyteen voivat olla syynä 1990-alun taloudellisen matalasuhdanteen aikaansaamat negatiiviset merkitysulottuvuudet; tässä katsannossa joustavuus assosioidaan useimmiten työntekijöiden asemien ja etujen heikkenemiseen. Niin tai näin, tämä kuvaa yhteiskunnallisten tilanteiden vaikutusta merkitysten muodostumiseen: joustavuus on sinällään myönteinen käsite (KS, s. v. *joustava* tai *joustavuus*) ja monessa muussa yhteydessä käyttökelpoinen, mutta tässä retorisisessa kontekstissa konnotaatiot ovat oletettavasti kielteisiä. Monet muut ilmaukset kehitys- ja muutosretoriikassa toki implikoivat samankaltaisia vaatimuksia kuin joustamispuhe.

Kehityspuheessa, kuten kaikessa yritysviestinnässä, tulee ottaa huomioon osayleisöjen moninaisuus. Organisaation sisällä työskentelevien ja potentiaalisten työntekijöiden sekä asiakkaiden ohelle ja monin paikoin näitä merkittävämmäksi yleisöksi asemoituvat sijoittajat. Jatkuvan kehityksen viestiminen on olennaista myös ja etenkin sijoittajien houkuttelemiseksi. Esiintyminen dynaamisena sekä sisäisen muutoksen ja joustavuuden osoittaminen on tässä katsannossa myönteistä itsemääritystä ja erottautumista vakaudesta, joka puolestaan implikoi taantuvuutta ja reagointiin kykenemättömyyttä. (Ks. Sennett 2007: 43; myös Perelman 1996.) Tässä valossa muutos ja kehitys näyttäytyvät jonkinlaisina itseisarvoina. Yksi yritysretoriikan läpi käyvistä piirteistä tai puhetavoista on yhtä kaikki kehityksen tai vähintään kehittymisen mahdollisuuden esittäminen yritystä ja sen toimintaympäristöä olennaisesti luonnehtivana piirteenä. Yksi tapa konstruoida ja pitää esillä kehityksen vaadetta tai pyrkimystä on esimerkiksi rekrytoitujen, ylennettyjen tai muilla tavoin organisaation sisällä palkittujen yksilöiden esittely. On tärkeää, että nämä yksilöiden saavutukset esitetään paitsi yhteisölle edullisina myös sellaisina, joihin lähtökohtaisesti kenellä tahansa on mahdollisuus yltää. (Cheney 1983: 151.) Kehittymisen ja etenemisen pyrkimys pidetään tälläkin tavoin puheen keskiössä. Yksilöiden esittämistä ja esimerkiksi juuri yksilöille konstruoituja mahdollisuuksia kehittyä ja edetä organisaatioissa tarkastellaan lähemmin luvussa 6.1.

Yksi kehityspuheen ilmenemä tai käyttötapa on vetoaminen yleiseen ajanmukaisuuteen. Tällöin muutosvalmiuden vaatimus kiinnitetään kilpailutilanteen tai markkinavoimien muutosten sijaan arkisempiin ja ehkäpä helppotajuisempiin perusteisiin, kuten muodin ja kulutustottumusten muuttumiseen ja aikaansa seuraavan asiakaskunnan reaktioihin. Seuraava esimerkki kuvaa tällaista retoriikkaa.

(18) Tukkukaupan alkoholijuomavalikoima ei voi jatkuvasti muuttua. Kuitenkin juomatrendit tulevat maailmalta, ja usein pienellä viiveellä Suomeen asti, joten sekä viinien että väkevien juomien kaupankäynnissä on osattava katsoa myös kauemmas tulevaisuuteen.

– Trendien haistelu edellyttää Kespron ammattilaisilta herkkyyttä. Alan kansainvälisiä tapahtumia ja lehtiä seurataan tiiviisti. Tarvittaessa myös matkustetaan ja käydään messuilla, ja ihan ehdottomasti keskustellaan päämiesten, tavarantoimittajien ja maahantuojien kanssa. Sitä kautta aistitaan, mitä on tulossa. (Kaupantekijä 3/2005)

Trendien tiedostaminen ja tuntemus ovat paitsi kehityksen osa-alue myös tärkeä osa yrityskuvaa määrittävää retoriikkaa kaupan alalla. Esimerkissä 18 tulevaisuusorientaatiota ja tulevan ennakkointia ilmaisevat verbilausekkeet *katsoa kauemmas tulevaisuuteen* ja *aistitaan, mitä on tulossa*. Ajanmukaisuuden ja kehityksen tiedostamisen ja tuntemuksen korostaminen kuvaavat tavallaan yritysretoriikan aikaorientaatiota. Puhe *ammattilaisilta edellytetystä herkkyydestä* ja *aistimisesta* implikoi sekä tulevaisuuden intuitiivista ennakkointia – mieluiten kilpailijoita nopeammin – että kykyä ajan ja tulevaisuuden merkkien tulkitsemiseen, siis jonkinlaista erityisosaamista. Verbilauseke *ihan ehdottomasti keskustellaan* painottaa yrityspuheessa toistuvalla tavalla kommunikaation ja avoimuuden merkitystä. Esimerkissä 18 on huomattavaa myös vakauden ja pysyvyyden implikoiminen (vaikka tässä on toki kyse myös käytännön mahdottomuudesta): *Tukkukaupan alkoholijuomavalikoima ei voi jatkuvasti muuttua*. Vakaus ja pysyvyys asettuvat yritysretoriikassakin monin paikoin jatkuvan muutoksen vastavoimaksi. Tätä vastavoimien jännitettä tarkastellaan lähemmin luvussa 5.2.1.

Kehityksen erottamaton rinnakkaiskäsite on muutos. Siinä missä kehitys esitetään poikkeuksetta myönteisenä ilmiönä ja aina ajankohtaisena tavoitteena, liittyy muutokseen toisinaan epävarmuutta ja epätietoisuutta. *Vinkkelin* (2/2005) muutosjohtamisen teemapäivää käsittelevän artikkelin yhteyteen on jopa koottu seuraavanlainen *Muutoksen ABC*:ksi otsikoitu opastus oikeanlaisesta suhtautumisesta muutokseen.

- (19)
- Luovu vanhasta
  - Löydä yhteinen
  - Iloitse uudesta

Organisaation muutosta voi verrata yksilön kriisiin. Siinä on nähtävissä kolme eri vaihetta: sopeutuminen, toipuminen ja voimistuminen. Sopeutumisvaiheessa yksilö luopuu, toipumisvaiheessa hän suuntautuu uutta kohti ja voimistumisvaiheessa hän sitoutuu uuteen. (Vinkkelin 2/2005)

Esimerkissä 19 esitetty tilaisuudessa puhuneen konsultin *organisaation muutos – yksilön kriisi* -vertaus osoittaa ymmärrystä niitä kohtaan, jotka muutoksen joutuvat läpikäymään. Puhe *kriisistä* ja *luopumisesta* luovat kuvaa tragediasta, jolle vastapainoa antavat kuitenkin *toipuminen* ja *voimistuminen*. Näin konstruoidaan kenties traagisia piirteitä sisältävä, mutta yhtä kaikki onnellisen lopun saava ehyt ja oikein käsiteltyinä hallittavissa oleva prosessi. Tällainen lineaarinen retoriikka redusoi Juutin ym. (2004: 84–85) mukaan muutosprosessin tie-teellisesti ja loogisesti perustelluksi ja hallittavaksi operaatioksi. Lineaariselle retoriikalle ja

sen implikoimalle todellisuuden jäsenymallille on ominaista myös kaikkinaisen kritiikin ja prosessissa ilmenevien ongelmien osoittamisen merkitseminen irrationaaliseksi muutosvastarinnaksi (ks. myös Deetz 1995: 43).

Yritysmaailmassa yksi kehityksen seurauksista tai ilmenemistä on yritysten fuusio eli yhdistyminen. Omistuksen ja hallinnon uudelleenjärjestelyt heijastuvat organisaation alemmille tasoille usein epäedullisina muutoksina. Tämän vuoksi on tärkeää, että fuusioon liitettäisiin epäluulon ja pessimismin sijaan positiivisia mielleyhtymiä organisaation kaikilla tasoilla. Esimerkeissä 20 ja 21 yleinen kehittämisen tavoite kytketään yksilöihin eli työntekijöihin sekä näiden toimintaan ja intresseihin.

(20) Nyt ISS Palveluilla on koko palveluketju suunnittelun, rakennuttamisen, käytönohjauksen kautta kiinteistöpalveluihin. Engelin ja ISS:n yhdistymisen myötä saimme lisää resursseja palvelujen laajentumiseen, iloitsevat rakennuttajakonsultit. (Vinkkeli 1/2005)

(21) **K-ryhmän kokonaisuus ja vastuu laadusta**

Toimimme päätöksissämme K-ryhmän edun mukaisesti. Jokaisen Keskossa ja K-kaupassa tulee toimia asiakkaan kannalta niin hyvin, että koko toimintaketjumme lisäarvo paranee.

Jokainen K-ryhmässä työskentelevä on toiminnallaan vastuussa laadusta ja tuloksellisuudesta. Laatu perustuu kannattavan toiminnan jatkuvaan tutkimiseen ja kehittämiseen. Keskossa ja K-kaupassa toimitaan laatujohtamisen periaatteiden mukaisesti.

---

**Toiminnan jatkuva kehittäminen**

Toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää positiivista suhtautumista uuteen, aktiivista uusien mahdollisuuksien ja tehokkaiden toimintatapojen etsintää sekä alan parhaiden käytäntöjen luomista ja käyttämistä omassa työssä.

(www.kesko.fi > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > ”*Tapamme toimia*”)

Esimerkissä 20 fuusion positiiviset seurannaisvaikutukset eivät jää arjen työn ulottumattomiin vaan näyttäytyvät peräti *iloitsemisen* arvoisina muutoksina. Esimerkin 21 alussa määritellään *etu* ja *vastuu*, jotka ovat sekä yhteiset että jokaiselle henkilökohtaiset (nesessiivirakenne *jokaisen* --- *tulee toimia* ja *jokainen* --- *on* --- *vastuussa*). Yhteinen intressi on K-ryhmän etu, jonka vaaliminen puolestaan edellyttää vastuun kantamista jokaiselta K-ryhmässä työskentelevältä yksilöltä. Yhteisen intressin eteen toimiminen ja vastuullisuus edellyttävät jatkuvaa muutosta ja kehitystä: pyrkimystä *toimintaketjun lisäarvon parantamiseen* sekä *kannattavan toiminnan jatkuvaa tutkimista ja kehittämistä*. Viimeisessä kappaleessa esitetään tämän jatkuvan muutoksen ja kehittämisen edellyttämä suhtautumis- ja toimintatapa: *positiivinen suhtautuminen uuteen, aktiivinen uusien mahdollisuuksien ja tehokkaiden toimintatapojen etsintä sekä alan parhaiden käytäntöjen luominen ja käyttäminen omassa työssä*. *Positiivisen suhtautumisen* eksplikoiminen ja perääminen implikoi myös päinvastaisen

suhtautumisen mahdollisuutta tai jopa todennäköisyyttä. Tämä on huomionarvoinen ajatus laajemminkin katsannossa: hallitsevat diskurssit käsittelevät usein vähintään implisiittisesti myös vastapolejaan eli sitä, mitä ne eivät ole tai mikä on esimerkiksi väärä tapa suhtautua ilmaistuihin asioihin. Muutoksen ja kehityksen diskurssiin liittyy saavutettuun tilaan tyytymisen kritiikki, arvodiskurssiin sisältyy usein yksioikoisen raadolliseen laskelmointiin perustuvan toimintatavan arvostelu ja niin edelleen. Luvussa 7 käsitellään tarkemmin muun muassa tällaista erottautumista retorisenä keinona ja strategiana.

Yritysviestinnässä muutos ja kehitys ovat läsnä kaikkialla: kehitys on yhtäältä menestyjän välttämätön piirre ja pyrkimys, mutta yhtä lailla muutos ja kehitys ovat ulkoa annettuja toimintaympäristön vakioita, joihin on reagoitava muuttamalla ja kehittämällä.

- (22) Näillä muuttuvilla mutta hyvin kohdennetuilla markkinoilla voittajia ovat nyt ja tulevaisuudessa yritykset, jotka kykenevät kustannustehokkaaseen kilpailuun ja haluavat laajentaa tuotevalikoimaansa uusien vaatimusten mukaisesti. UPM on ehdoton voittaja!

UPM ja sen asiantuntijat etsivät jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja uusia tapoja täyttää asiakkaidensa toiveet, koska näidenkin on säilytettävä etulyöntiasemansa kilpailijoihinsa nähden. (The Griffin 2/2005)

*Muuttuvat markkinat ja uudet vaatimukset*, jotka esimerkissä 22 esitetään reagoitua ja oman toiminnan kehittämistä edellyttävinä tekijöinä, toisintavat samaa retoriikkaa, joka on yleistä koko aineistossa. Tämänkaltainen sisäistä muutosta vaativan ulkoisen muutoksen sekä ylipäänsä epävakaa ja toimiin haastavan ajankuvan konstruointi on yksi yritysretoriikan toistuvista piirteistä. Menestyminen edellyttää *kykyä (kustannustehokkaaseen kilpailuun)* sekä *halua (laajentaa tuotevalikoimaansa)*, ja nämä vaateet nimenomaan UPM täyttää, kuten ensimmäisen kappaleen viimeisessä virkkeessä implisiittisen johdattelun jälkeen eksplisiittisellä indikatiivilauseella, ikään kuin varmuuden vuoksi, ilmaistaan: *UPM on ehdoton voittaja*. Välittömästi tämän jälkeen tähdennetään kuitenkin jatkuvan kilpailutilanteen olemassaoloa ja tyytyväisyyden petollisuutta. Ensimmäisessä kappaleessa esiin nostettua kilpailun teemaa täydennetään toisessa kappaleessa jatkuvuutta ja kilpailuasetelman pysyvyyttä korostavalla adverbillä *jatkuvasti* ja hellittämättömän kilvoittelun välttämättömyyttä esittävällä *nesessiivillä ilmauksella on säilytettävä*.

Toimintaympäristön muutokseen reagoimisen välttämättömyyttä konstruoidaan ja siihen vedotaan myös seuraavassa. Tässä tosin välttämättömyydellä perustellaan karsimis- ja sulkemistoimia.

- (23) Johtopäätökset on tehty perusteellisen harkinnan jälkeen. Karsimalla ja kehittämällä vahvistamme kustannusrakennettamme ja aseamme markkinoilla. Suunnitelmat sulkemisista ja voimakkaista tehostamistoimista ovat välttämättömiä, jotta pysymme vahvana toimijana myös metsäteollisuuden uudessa toimintaympäristössä. (The Griffin 1/2006)

Yritysretoriikassa yksi keskeisimmistä kehitystä ja muutosta luonnehtivista piirteistä on välttämättömyys. Esimerkissä 23 esitetyt toimenpiteet määritellään *välttämättömiksi* mutta myös *perusteellisesti harkituiksi* ja *suunnitelmallisiksi*. Harkintavalta säilytetään näin yrityksellä itsellään, eikä sen toiminta määrity yksinomaan reaktiiviseksi toimintaympäristön muutoksia kohtaan. Parempaa kohti pyrkimisenä myönteiseksi tulkittava *kehittäminen* ja varauksin<sup>17</sup> myönteiseltä kuulostava *tehostaminen* asetetaan yrityksen kannalta kielteisten toimenpiteiden välittömään yhteyteen: *karsimalla ja kehittämällä* sekä *suunnitelmat sulkemisista ja voimakkaista tehostamistoimista* merkityksellistävät ei-toivotut karsimis- ja sulkemistoimenpiteet dynaamisuuden sekä kehityksen ja kilpailukyvyn kannalta olennaisiksi. Viime kädessä *karsiminen* ja *sulkeminen* määrittyvät yhtiötä eteenpäin vieviksi toimenpiteiksi: ne *vahvistavat kustannusrakennetta ja asemaa markkinoilla* ja edesauttavat *pysymistä vahvana toimijana metsäteollisuuden uudessa toimintaympäristössä*. Toiminnan supistamiseen tai lopettamiseen viittaavat ja ainakin yrityskontekstissa siten lähtökohtaisesti kielteiset *karsiminen* ja *sulkeminen* siis uudelleenkehystetään myönteisten käsitteiden ja kehitysdiskurssin avulla. (Vrt. Potter 1996a: 107.) Karsiminen ja sulkeminen niveltyvät osaksi dynaamista ja tarkkaan laskelmoitua kokonaisuutta. Retorisena keinona tällainen uudelleenkehystäminen on tehokas ja tässä tapauksessa tarkoituksenmukainen: henkilöstön kannalta kielteisiä asioita on sopivassa määrin pahoiteltava, mutta samaan aikaan on pidettävä retoriikan keskiössä sitouttaminen muutokseen ja muutoksen väistämättömyyden ajatukseen (ks. Zorn ym. 2000: 557).

Kehittyminen ja kehittäminen palautuvat pääsääntöisesti tehostamisen periaatteeseen ja päämäärään sekä kilpailuaseman optimoimiseen. Seuraavassa esimerkissä 24 nostetaan harvinaisella tavalla humaani näkökulma kontrastiksi puhetavalle, joka samastaa teknologisen kehityksen inhimillisen elämän helpottumiseen ja elämänlaadun paranemiseen.

- (24) Valtaosa raha-, vakuutus-, matkalippu-, verotoimisto- ja viranomaisasioista hoituu kotona netin ääressä. Me emme itse enää huomaakaan, kuinka harvoin joudumme lähtemään kotoa jotakin asiaa hoitamaan.

Tämä on uljasta edistystä ja ajansäästöä meille monille. Kolikolla on toinenkin puolensa. Kaikilla ei vielä ole nettiyhteyttä, ja osa meistä kaipaa henkilökohtaista palvelua. Varsinkin ikääntyvät kanssaihmisemme. (Kaupantekijä 3/2005)

Tällaisen puhetavan voi nähdä yritysretoriikkaa dominoivaa kehityspuhetta tasapainottavana ja asianosaisen yrityksen inhimillisyyttä ja moniarvoisuutta konstruoivana tekijänä. Tässä kehityksen nopeus ja väistämättömyys eivät estä henkilökohtaista kohtaamista ja huolehtimista niistä, jotka eivät kykene vastaamaan teknologistuvan yhteiskunnan vaatimuksiin. Josakin kontekstissa *uljas edistys* olisi luettavissa peräti ironisena ilmauksena, viittauksena huxleylaiseen dystopiaan, mutta tässä yhteydessä tämä tulkinta lienee virheellinen. Kiinnostavaa tämän moniarvoisuuden ja solidaarisuuden kannalta on juuri tapa, jolla jälkimmäisessä kappaleessa monikon ensimmäisen persoonan käytöllä konstruoidaan me-ryhmä, jonka määritelmä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. *Me* määrittyy osaksi ryhmänä, jolle nettiasi-

<sup>17</sup> Sanakirjamääritelmän valossa tehostaminen (KS, s. v. *tehostaa*) näyttäytyy myönteisenä tai neutraalina ilmauksena, mutta esiintyminen laajojen irtisanomisten ja vastaavien toimenpiteiden yhteydessä on nähdäkseni tuottanut *tehostamiselle* kielteisiä konnotaatioita.

ointi näyttäytyy *uljaana edistyksenä ja ajansäästönä*, mutta toisaalta *kaikilla ei vielä ole nettiyhteyttä, ja osa meistä kaipaa henkilökohtaista palvelua*. Tämä osa meistä täsmennetään vielä koostuvaksi *varsinkin ikääntyneistä kanssaihmisistämme*. Tekstissä siis esitetään tiedostettavan, että osalle me-ryhmästäkin kehitys näyttäytyy kenties ei-toivottavana tai uhkaavana. Yleisen ja kaikkialle ulottuvan kehitysvaatimuksen aikana *ikäntyvät kanssaihmisemme* hahmottuu ryhmäksi, jolla on poikkeuksellisesti ikään kuin legitiimi peruste jäädä kehityksen ulkopuolelle. Tällaista ryhmäpuheen monitulkintaisuutta ja -muotoisuutta käsitellään tarkemmin luvussa 6.

Kehitys ja muutos ovat yritysretoriikassa jossakin mitassa sisäsyntyisiä ja itseohjautuvia prosesseja, mutta suuremmalta osin ulkoisten olosuhteiden määrittämiä pakkoja. Seuraavassa luvussa käsitelty arvoretoriikka sen sijaan korostaa painokkaammin autonomisten toimijoiden itsemäärittelyä ja riippumatonta merkityksenantoa – ottaen toki huomioon myös liiketoimintaympäristön vaatimukset.

## 4.2 Arvopuhe – yhteiset merkitykset

*Arvon* käsite toistuu yritysten toimintaa ja identiteettiä määrittelevässä retoriikassa usein. Puhutaan yrityksen arvomaailmasta, arvoperustasta, arvojohtamisesta ja niin edelleen. Arvot siis nostetaan monessa yhteydessä yrityksen toiminnan keskiöön, toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Retoriikan tutkimuksen kannalta arvopuhe näyttäytyy ennen kaikkea yhteisyyden ja samuuden konstruointina (ks. myös luku 6). Tällaista näkökulmaa tukee useimmiten esitettyjen arvojen yleisluontoisuus ja usein kiistaton myönteisyys; *rehellisuuden ja vastuullisuuden* kaltaisiin arvoihin saattaa melkein kuka tahansa sitoutua. Toisaalta arvopuheella on sanottu olevan usein normatiivinen luonne siten, että se esittää vaatimuksen tunnustaa esitetyt arvoarvostelmat. Kaiken retoriikan tapaan se konstruoi konsensusta ja osoittaa usein samalla erottautumisen kohteen, erimielisten joukon. (Ks. Billig 1996: 239–241; Suhonen 1988: 18.) Tässä vaatimuksessa olennaista on se, miten arvot määritellään ja miten arvojen hyväksyminen määritellään. Millaisten premissien ja millaisen ideologian hyväksymistä sinänsä yleisluontoisen positiivisilta vaikuttavien arvojen hyväksyminen lopulta tarkoittaa? Millaisia reunaehtoja, täsmennyksiä ja merkitysulottuvuuksia arvopuheeseen sisällytetään? Kolmanneksi arvopuhe, kuten luvussa 4.3 käsitelty tunne-, asenne- ja ideologiapuhekin, sisältää sen ajatuksen, että pelkkä työtehtäviensä hoitaminen (ns. *just-do-the-job*-asenne) ei ole riittävä panos tai sitoutumisen osoitus: työntekijän on kiinnityttävä työnantajaan ja työorganisaatioon ja osoitettava tämä kiinnittyminen myös muilla tavoin. (Ks. Mantere 2003: 35; Herriott 2001: 180; Weick 1995; Clawson 1996.)

Mitä kaikkea *arvo* voi yritysretoriikan kontekstissa tarkoittaa? Filosofisessa ja semanttisessa tutkimuksessa arvot ymmärretään karkeasti jaotellen joko subjektien tai objektien ominaisuuksiksi. Subjektin ominaisuutena arvo viittaa siihen, millaisia arvoja yksilöt tai ryhmät tunnustavat ja kokevat tai nimeävät omikseen. Voidaan puhua arvostuksista tai arvottamisesta, joka mielletään inhimillisen ajattelun peruspiirteeksi. Objektin ominaisuutena arvo liittyy pai-

nokkaammin moraalifilosofian ja etiikan alaan; voidaan kysyä, mikä on arvokasta tai mistä arvot saavat arvonsa. (Suhonen 1988: 15–16.)

Yritysretoriikassa puhe arvoista voi yleensä viitata kahdentasoiisiin tarkoitteisiin. Yhtäältä saatetaan puhua teknis-taloudellisessa kehyksessä välineellisistä arvoista tai vaihtoarvosta ja toisaalta ideologis-humanistisessa kehyksessä arvoista ajattelutapoina tai periaatteina ja niin edelleen. (Ks. myös Rohweder 2004 ekonomisista ja eettisistä arvoista.) Sillä yritysten itsemäärittelyretoriikan osa-alueella, johon tämäkin tutkimus keskittyy, arvot esitetään useimmiten ensisijaisesti viimeksi mainitun viitekehyksen ilmiönä eli laadullisena määreenä ja yritysyhteisön ikään kuin kollektiivis-subjektiivisena<sup>18</sup> arvostuksena. Yritysretoriikan kontekstissa mainitut tasot tai kehykset ovat kuitenkin usein myös päällekkäisiä: yhtäältä yhteisiin arvoihin luetaan niin liiketoiminnalliset kuin eettiset arvot, toisaalta yrityksen arvoksi retorisesti konstruoitua eettistä arvoa voidaan käyttää myös liiketoiminnallisiin tarkoituksiin. Arvoretoriikka kytkeytyy ideologis-humanistisessa kehyksessäkin niukkuuden logiikkaan. Esitetään, että yrityksessä, sen toiminnassa tai tuotteissa on jotakin ainutlaatuista, jäljittelemätöntä tai vaikkapa poikkeuksellista moraalista ryhdikkyyttä. Tällaiset työntekijän kannalta poikkeuksellisten tilaisuuksien konstruktioit ovat tärkeä osa sitouttamisen strategiaa. (Sillince 2006: 194–195.)

Erilaisten arvojen luonnetta voidaan määritellä myös muilla tavoin. Välinearvojen ja perimmäisten arvojen – arvojen sinänsä – rajankäynti on ongelmallinen ja jatkuvasti keskustelua herättävä aihe monella yhteiskuntaelämän alueella. Yritysten henkilöstö- tai toimintapoliittisessa retoriikassa arvot saavat usein juuri edellä kuvailun kaltaisen luontevan kaksoisvalotuksen. Yritysretoriikan puheavaruudessa arvoulottuvuudet lankeavat erottamattomasti yhteen: esimerkiksi avoimena, perinteikkäänä tai vaikkapa nuorekkaana esitetty toimintakulttuuri näyttäytyy yhtä lailla itseisarvona kuin kilpailuetuna tai erottautumisen välineenä. Seuraava Keskon arvon *Hyvä työyhteisö* esittely on esimerkki tästä kaksoisvalotuksesta.

(25) Hyvä työyhteisö on tärkeä apuväline kaupallisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeiden arvojen toteuttamisessa.

([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *Visio ja arvot*)

Esimerkissä 25 *hyvä työyhteisö* määritellään juuri edellä kuvatulla tavalla kahdessa arvoulottuvuudessa, yhtä lailla *kaupallisesti* kuin *yhteiskunnallisestikin tärkeiden arvojen toteuttamisessa*. Vaikka yritysviestinnässä *arvon* käsite saakin erilaisia merkityksiä, on tällainen arvoulottuvuuksien eksplisiittinen rinnastaminen kuitenkin jokseenkin harvinaista. Vaikka humanistis-ideologisen ulottuvuuden arvopuhe olisi sinänsä luontevasti nivottavissa retorisesti taloudellis-tekniseen arvopuheeseen ja -mittareihin, on humanistis-ideologisella retoriikalla kuitenkin eittämätön tehtävä taloudellis-teknisen eli niin sanotun kovan arvopuheen vastapainona. Erityisesti sitouttamisen kannalta näiden ulottuvuuksien keskeiset funktiot ovat ilmeisiä. Kovat arvot ja kvantitatiiviset mittarit osoittavat sitoutumisen rationaalisena tai

---

<sup>18</sup> Tällä tarkoitan sitä, että yritysten arvopuheessa arvoilla on samaan aikaan sekä yksilöllinen että kollektiivinen tunnustaja, arvosubjekti, ja näiden molempien toisistaan riippuvainen ja toisiinsa nivoutuva olemassaolo on retorisesti tärkeää.

utilitaristisena ratkaisuna ja laadullisten tai ideologisten arvojen esittäminen esimerkiksi tunteen, sosiaalisuuden ja etiikan tasojen tarpeita tyydyttävänä ratkaisuna.

Talouden kielessä yritystoimijoiden tavoitteeksi tai keskeiseksi tehtäväksi määritellään usein arvonmuodostus. Useimmiten tällaiseen tavoitteenasetteluretoriikkaan liittyy puhe luovuu-desta, ideoista ja innovaatioista, jolloin arvonmuodostus rinnastuu tai samastuu lisäarvon tuottamiseen (ks. Malinen – Barsk 2004.) Arvojen eri ulottuvuuksien nivomista yhteen voidaan tarkastella myös tästä näkökulmasta. Yritystoiminnan viitekehyksessä ”pehmeimmälläkin” arvopuheella on toki myös välineellinen ulottuvuus. Analogisesti voidaan ajatella, että yritysten arvopuhe on retorista arvonmuodostusta – niukkuuden luomista oman arvomaailman ja sen mukaisen toiminnan ainutlaatuisuuden konstruoinnilla. (Ks. Sillince 2006: 194–196.) Tähän voi liittyä esimerkiksi arvojen retorinen kiinnittäminen yrityksen konkreettisiin toimiin, arvojen syvällisen ymmärtämisen korostaminen tai erottautuminen tahoista, joiden arvopuhe on ”pelkkää retoriikkaa” (ks. Holvas – Vähämäki 2005: 147.) Erityisesti erilaisia etiikkaan ja vastuuseen liittyviä kysymyksiä (ks. luvut 5.2.3–5.2.4) käsiteltäessä tällainen retoriikka on yleistä. Yritysretoriikan arvopuheen käsitteellistä monitahoisuutta kuvaa seuraava esimerkki 26, jossa liiketoimintaa ohjaavaksi arvoksi määritellään *lisäarvon tuottaminen*. Tässä havainnollistuu arvon käsitteen monikäyttöisyys ja -tulkintaisuus. Voidaan kysyä, miksi vaikkapa *lisäarvon tuottaminen* luokitellaan arvoksi eikä esimerkiksi tavoitteeksi.

## (26) **Yhteiset arvot**

Arvojemme tavoitteena on ohjata työntekijöitä heidän päivittäisessä työskentelyssään ja päätöksenteossaan siirtyessämme teknologialähtöisestä toimintatavasta kohti asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa pohjautuvaa toimintatapaa.

Arvot ovat logiikan ja intuition yhdistelmä, johon liittyvät aikaisemmat menestystekijät ja tulevaisuuden haasteiden asettamat vaatimukset.

Arvot on jaettu kolmeen ryhmään: liiketoiminta, suhteet ja innostus.

### **Liiketoiminta** **Tuotun lisäarvoa**

Liiketoiminnan osalta olemme päättäneet, että kulmakivenä on lisäarvon tuottaminen. Lisäarvon tuottaminen sisältää halumme keskittyä asiakkaaseen ja olla bisneshenkisiä. Se tarkoittaa, että pyrimme jatkuvasti helppouteen ja työskentelemme yhdessä lisäarvon luomiseksi – niin tiimeissä kuin yli rajojen.

### **Suhteet** **Osoitan arvostusta**

Haluamme osoittaa arvostusta. On tärkeää, että yksilönä tunnet, että sinua kuunnellaan, ja tiedät, että panoksesi on tärkeä. Meidän on voitava luottaa toisiimme. Sitoudumme siihen, mitä lupaamme. Arvostus tarkoittaa myös, että ihmiset saavat käyttöönsä oikeat työkalut ja resurssit heidän ratkaistavikseen annettujen asioiden hoitamiseksi. Toisin sanoen, kohtelemme toisia niin kuin haluamme itseämme kohdeltavan – niin yhtiön sisällä kuin sen ulkopuolellakin.



## Innostus Tartun toimeen

Positiivisuudessa, taistelutahdossa ja mahdollisuuksien luomisessa on kyse innostuksesta. Meillä on oltava intoa tarttua toimeen ja toteuttaa asioita. Meidän on oltava innovatiivisia ja toimittava edelläkävijöinä niin kuin olemme tähänkin asti tehneet.

([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *TeliaSonera* > *Yhteiset arvot*)

Arvojen perimmäinen motivaatio ja niiden olemassaolon perustelu kytketään esimerkissä 26 asiakkaisiin: arvojen tehtävä on *ohjata työntekijöitä heidän päivittäisessä työskentelyssään ja päätöksenteossaan siirtyessämme teknologialähtöisestä toimintatavasta kohti asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa pohjautuvaa toimintatapaa*. Myös lisäarvo ja *lisäarvon tuottaminen* kiidotaan retorisesti asiakaskeskeisyyteen, joten lisäarvon käsite määrittyy taloudellista merkitystä laajemmaksi: *Lisäarvon tuottaminen sisältää halumme keskittyä asiakkaaseen*. *Jatko ja olla bisneshenkisiä* muistuttaa lisäarvopuheen kovasta taloudellisesta ytimestä. Kyseessä on yhtä kaikki yritysten arvoretoriikalle ja sitouttamispuheelle yleisesti ominainen moniulotteisuus: arvot määrittelevät tai arvoretoriikalla säännellään niin *liiketoiminnan* (rationaalinen tai strateginen taso), sosiaalisten *suhteiden* kuin sisäisen kokemuksenkin (*innostus*) tasoa. Tämä moniulotteisuus tai pyrkimys kattaa inhimillisen käyttäytymisen eri ulottuvuudet on aineiston läpikäyvä piirre. Samalla se on myös tämän luvun jäsenyyteen vaikuttava tekijä. Kaikilla mainituilla tasoilla toisiinsa nivotaan arvojen lisäksi menestyminen sekä halutunlainen tapa toimia (normatiivis-direktiiviset ilmaukset (*tuotan lisäarvoa, sitoudumme siihen, mitä lupamme* jne.) ja nesessiivirakenteet (*on voitava luottaa, on oltava intoa* jne.). Moniulotteisuus näkyy paitsi arvoryhmien (*liiketoiminta, suhteet ja innostus*) välisinä näkökulmaeroina myös ryhmien sisällä: kaikkien arvojen kohdalla on läsnä niin taloudellis-strateginen kuin affektiivis-kokemuksellinenkin taso. Toisenlainen näkökulmaero rakentuu yksilöllisen ja kollektiivisen näkökulman välille, kun otsikoissa (esim. *Tuotan lisäarvoa*) käytetään yksikön ensimmäisen persoonan ja tekstissä (esim. *pyrimme jatkuvasti helppouteen*) monikon ensimmäisen persoonan muotoja. Tällaisen ratkaisun voi katsoa harmonisoivan yksilö ja kollektiivin paikoin problemaattista suhdetta ja silloittavan kuilua näiden välillä (ks. tarkemmin luku 6).

Esimerkissä 26 huomattavaa on myös johtolause *Liiketoiminnan osalta olemme päättäneet*, joka viittaa yhteiseen ja demokraattiseen prosessiin, jonka tuloksena tässä esitettyyn on päädytty. Arvopuheen abstraktiutta tasapainottaa tässä siis arvojen synty- tai valintaprosessin kuvaus. Samassa retorisessa funktiossa toimii monin paikoin arvojen retorinen sitominen käytännön toiminnan kuvauksiin tai konkreettisiin esimerkkeihin (ks. myös esim. 27 ja 28 sekä luku 5.3.2). Keskeinen argumentti tällaisissa tilanteissa on siis se, että arvopuhe tai arvojen luettelu ei ole mielivaltaista retoriikkaa, vaan arvot ovat jollakin tavalla käytännön ja kokemuksen perusteella päätettyjä tai muotoutuneita sekä käytännön toiminnassa näkyviä ilmiöitä. Tähän saattaa liittyä eri tapauksissa erilaista arvojen taustan ja perustan kuvailua. Edellisessä esimerkissä esitetyt arvot määritellään *logiikan ja intuition yhdistelmäksi*. Tässäkin määritelmässä on luettavissa kokonaisvaltaisuuden pyrkivän sitouttamispuheen strategia:

voidaan ajatella, että yrityksen arvoretoriikan kohdalla *logiikka* edustaa järkeä ja formaalisti pätevää päättelyä, kun taas *intuitio* viittaa subjektiiviseen kokemukseen, sisäsyntyiseen näkemykseen oikeasta ja väärästä. Arvot esitetään siis sekä järkevinä että eettisesti perusteltuina. Näitä tukee käytännön kokemus eli *aikaisemmat menestystekijät* sekä tietoisuus tulevasta ja tulevaan suuntautuminen (huom. luvussa 4.1 käsitelty kehitysnäkökulma). Myös seuraavissa esimerkeissä yrityksen arvoille konstruoidaan kehitystarina.

- (27) Yhdessä rakentamamme arvot ohjaavat jokaista meistä omassa päivittäisessä työssämme. Kuuntelemme asiakkaita. Huolehdimme heidän tarpeistaan. Toimimme tehokkaasti, ystävällisesti ja joustavasti.

Olemme iloisia ja ylpeitä roolistamme - teemme toisille elämän helpommaksi ja sujuvammaksi. ([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat* > *Töihin TeliaSoneraan*)

- (28) Keskon toimintaa ohjaavat arvot määriteltiin syksyllä 2001 eri henkilöstöryhmien kanssa käydyissä arvokeskusteluissa. Arvot ja eettiset periaatteet kuuluvat keskeisenä osana keskolaisten perehdyttämisohjelmaan. Niitä käsitellään jatkuvasti kaikessa keskolaisten koulutuksessa. Alusta lähtien ne on nivottu tiiviisti osaksi Keskon johtamismallia ja tapaa toimia. ([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet*)

Esimerkissä 27 arvot määritellään *yhdessä rakennetuiksi*. Yhdessä toiminutta tai toimivaa joukkoa ei kuitenkaan ole rajattu yksiselitteisesti. Esimerkin ensimmäisen lauseen perusteella täksi arvot jakavaksi yhteisöksi on ymmärrettävissä yrityksessä työskentelevät, joiden päivittäistä työtä arvot ohjaavat. Toisaalta jatkossa virke *Kuuntelemme asiakkaita* tuottaa myös asiakkaat informaation lähteinä läsnä oleviksi tähän arvodiskurssiin. Huomattava on myös verbijohdos *rakentamamme*, joka yhtäältä viittaa arvojen syntyprosessiin tietoisena työskenteleynä ja toisaalta implikoi konkreettisuutta fyysiseen rakentamiseen assosioituessaan. Esimerkissä 28 puolestaan arvojen määrittelijät ja määrittelyajankohta ilmoitetaan täsmällisesti: *toimintaa ohjaavat arvot määriteltiin syksyllä 2001 eri henkilöstöryhmien kanssa käydyissä arvokeskusteluissa*. Esimerkissä 28 myös arvojen merkitystä toiminnassa korostetaan toisteisesti, lyhyessä katkelmassa useaan otteeseen eri sanoin. Esitetään, että *Arvot kuuluvat keskeisenä osana keskolaisten perehdyttämisohjelmaan*, että *Niitä käsitellään jatkuvasti kaikessa keskolaisten koulutuksessa* ja että *Alusta lähtien ne on nivottu tiiviisti osaksi Keskon johtamismallia ja tapaa toimia*. Arvojen taustan tai syntyhistorian konstruointi ja nostaminen esiin on yksi tapa kytkeä arvoabstraktiot juuri tähän yritykseen, konkretiaan ja käytännön toimintaan. Tällaisista ankkuroinneista huolimatta arvon käsite jää tai jätetään usein merkityssisällöltään epämääräiseksi ja siten myös retorisesti monikäyttöiseksi, kuten seuraavassa esimerkissä 29.

- (29) **Arvot**  
ISS:n arvot kuvastavat tapaamme toimia työntekijöitämme, asiakkaitamme ja toimialaamme kohtaan. ISS Palvelut toimittaa yrityksille ja julkiselle sektorille palvelu-kokonaisuuksia, joiden arvo asiakkaille muodostuu siitä, että ne mahdollistavat asiakkaiden keskittymisen päätoimintoihinsa ja erityisosaamiseensa ja mahdollistavat uusia toiminnallisesti, laadullisesti ja taloudellisesti kilpailukykyisiä toimintamuotoja.

### **Rehellisyys – me kunnioitamme**

Keskustelemme asioista avoimesti ja pidämme kiinni sovitusta.

### **Yrittäjäyys – me toimimme**

Olemme sitoutuneet toimimaan asiakaslähtöisesti, ammattitaitoisesti ja tehokkaasti.

Teemme päätöksiä ja toimimme.

### **Vastuu – me otamme vastuun**

Otamme vastuun asiakkaistamme, toisistamme ja ympäristöstä.

### **Laatu – me toimitamme**

Asiakkaan saama arvo toteutetaan sitoutuneen henkilökunnan, korkean ammattitaidon ja parhaiden menetelmien avulla.

Noudattamalla meille kaikille ISS:läisille yhteisiä arvoja asiakkaamme luottavat meihin. ([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Arvot*)

Esimerkissä 29 havainnollistuu arvon käsitteen käyttötapojen ja merkitysalan laajuus yritysretoriikassa. Samassa kontekstissa puhutaan sujuvasti yhtäältä arvoista eettisinä periaatteina ja toisaalta arvon – mitattavan hyödyn – muodostumisesta. Arvot kuvaavat yhtäältä *tapaa toimia* eli arvoa kulttuurisessa tai eettisessä viitekehyksessä ja toisaalta asiakkaalle koituvaa etua tai hyötyä eli arvoa välineellisessä tai mitattavassa merkityksessä, kilpailukyvyyn viitekehyksessä. *Asiakkaan saamalla arvolla* viitataan yleensä juuri viimeksi mainittuun, ja ensiksi mainittu rajataan oman identiteetin määrittelyyn alueelle. Esimerkissä 29 *rehellisyiden* kaltainen ominaisuutta tai ihannetta kuvaava abstraktio asetetaan samantasoiseksi asiakkaalle koituvan kilpailuhyödyn kanssa. Molemmissa on toki kyse arvoista, mutta täysin erilaisissa, keskenään yhteensopimattomissa merkityksissä. Toisaalta *arvon* käsitteen käytölle on etenkin yritysviestinnässä ominaista juuri tällainen merkitystasojen sekoittaminen.

Toinen esimerkissä 29 esiintyvä arvoretoriikalle tyypillinen piirre on konkretian ja käytännön toiminnan painottaminen: *teemme päätöksiä ja toimimme ja noudattamalla meille kaikille ISS:läisille yhteisiä arvoja* sisältävät molemmat ajatuksen arvoista sekä julki lausuttuina periaatteina että toiminnassa ilmenevinä piirteinä. Molemmissa ilmauksissa on kyse distinktiivisestä retoriikasta: *Päätöksien tekeminen* on yksi asia, *toimiminen* (päätösten mukaisesti) toinen. *Yhteisten arvojen* olemassaolo on yksi asia, niiden *noudattaminen* toinen (ks. Perelman 1996: 61, 142). Tällaisen kahtiajaon avulla korostetaan yritysviestinnässä monin paikoin sitä, että yritys paitsi eksplikoi arvonsa (mikä esitetään sinänsä tärkeänä asiana) myös toimii niiden mukaisesti. Kiinnostava ja osin juuri tähän *arvot sanoina ja arvot tekoina* -distinktion liittyvä seikka on *sitoutumisen* käsitteen toistaminen esimerkissä 29 esitetyissä arvoissa: yrittäjyyden kohdalla korostetaan, kuinka *olemme sitoutuneet toimimaan* ja laadun kohdalla puhutaan *sitoutuneesta henkilökunnasta*. Tämä kertoo myös *sitoutumisen* käsitteen retorisetä painoarvosta ja tehosta.

Arvoretoriikalle on ominaista se, että arvot esitetään tiiviisti, useimmiten yksittäisin käsittein ilmaistuna. Edellisessä esimerkissä 29 esitetään käsite (esimerkiksi *rehellisyys*), sitä

täsmäntävä lisäys (esimerkiksi *me kunnioitamme*) sekä näiden jäljessä lyhyehkö selvitys siitä, miten tämä asia olisi ymmärrettävä tässä yhteydessä. Myös seuraavassa esimerkissä 30 yrityksen arvot on eksplisiittisesti nimetty ja lueteltu yritysretoriikan konventioiden mukaisesti. Lueteltuja arvoja (*ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä menestyminen*) eli tekstuaalisesti ikään kuin otsikoiksi hahmottuvia osia täsmennetään selitysosalla: mitä tämä yleisluontoinen abstraktio tarkoittaa juuri tässä yhteydessä.

- (30) OP-ryhmän tapa toimia perustuu yhteisiin arvoihin, jotka ovat osoittaneet elinvoimaisuutensa ja kilpailukykyisyytensä toimintaympäristön muutoksista huolimatta. OP-ryhmän toimintaa ohjaavat arvot ovat seuraavat:

### **Ihmisläheisyys**

OP-ryhmä on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä - niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistäkin - on lähtökohta toiminnallemme. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OP-ryhmän toiminnassa.

### **Vastuullisuus**

Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.

### **Yhdessä menestyminen**

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan sekä vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan hyvälle maineelle.

([www.op.fi](http://www.op.fi) > *OP-ryhmän perustehtävät, arvot ja päämäärä*)

Esimerkissä 30 nivotaan jälleen yhteen *arvon* käsitteen eri merkitysulottuvuudet: *arvo* on yhtäältä *toimintaa ohjaava* periaate ja toisaalta jonkinlainen tuotannon tekijä, jonka *kilpailukykyisyyttä* voidaan arvioida muuttuvissa toimintaympäristöissä. *Arvojen kilpailukykyisyys* on paradoksaalinen käsite, koska kilpailukyky on asia, jota seurataan ja arvioidaan kvantitatiivisin perustein ja jota pyritään parantamaan kilpailutilanteen ja muiden ulkoisten vaatimusten ehdoilla. *Arvo toiminnan perustana* on taas tyypillisesti täysin eriluonteinen, fundamentaali ilmiö, johon ei kajota ympäristön ailahtelun tai opportunististen motiivien perusteella. Yhtä kaikki tämäkin esimerkki kuvaa havainnollisesti arvon käsitteen semanttista joustavuutta ja monikäyttöisyyttä yritysviestinnän viitekehyksessä.

Esimerkissä 30 kaikkien arvojen yhteydessä nostetaan korostetusti esiin sosiaalinen ulottuvuus. *Ihmisläheisyyden* yhteydessä painotetaan yksilötason kohtaamista, ja samassa yhteydessä mainitaan myös *aito välittäminen ihmisistä*. Aitouspuhe on mainonnalle ja markkinoinnille tyypillistä retoriikkaa, jonka voi lukea erottautumisena näennäisestä välittämisestä, katteettomasta puheesta tai muusta epärehellisestä ja falskista (ks. tarkemmin luku 5.2.3). *Vastuullisuus*-arvon kohdalla sosiaalista näkökulmaa edustavat eri tasojen yhteisöt (tai Osuuspankki-yhteisön hahmottaminen eri laajuisena): *paikallinen, alueellinen* ja

*valtakunnallinen. Yhdessä menestymistä* taas täsmennetään adverbiaalilausekkeella *yhdessä asiakkaiden kanssa* ja predikatiiviadverbiaalin määrittämällä subjektilla *toiminta yhtenäisenä ryhmänä*. Osuuspankin esittelyssä arvojen yhteisyyttä siis tuetaan ja korostetaan arvot jakavan yhteisön koheesiolla: yhteisö on esitettyjen arvojen keskiössä sekä toimijana, arvojen tunnustajana, että arvona itsessään. Kaikki tämä liittyy myös Osuuspankin osuustoiminnalliseen historiaan ja profiiliin laajemmassa mielessä.

Arvopuhe perustetaan esimerkissä 30, kuten yritysretoriikassa usein, perinteisiksi ja pysyviksi konstruoituihin kohteisiin. Yhtenä arvoretoriikan funktioista voikin nähdä reagoimisen ennakkoimattomina näyttäytyviin kilpailu- ja markkinatilanteisiin. Tällaiseen epävarmuuteen suhteutettuna arvoretoriikka ja arvoretoriikkaa käyttävä yritys edustavat pysyvyyttä ja luotettavuutta, joita esimerkin 30 adverbiaalilauseke *toimintaympäristön muutoksista huolimatta* painottaa. Tässä mielessä arvoretoriikka on puolustavaa retoriikkaa: se konstruoi yritykselle roolia ennakkoimattoman ja epäluotettavan vastapainona tai -voimana. Arvoretoriikkaa voi lukea puolustavana retoriikkana myös siinä mielessä, että se reagoi väitteeseen, jonka mukaan yritystoiminnan yksiselitteinen tavoite on tuottaa voittoa yrityksen omistajille ja arvoilla ei niin muodoin voisi olla todellista merkitystä yritysten toiminnassa. (Ks. Potter 1996b: 107; Jokinen 1999: 130–133.) Tätä vastaan voidaan toki edelleen argumentoida sanomalla, että arvot ovat kiinteä osa yritysten strategiaa ja ettei yrityksillä ole varaa jättää huomiotta sosiaalisia tai eettisiä näkökohtia. Tämänkin argumentin esioletuksissa taloudellinen arvo asettuu kuitenkin perimmäiseksi arvoksi, jolle muut arvot ovat alisteisia, ainoastaan tarkoituksenmukaisuuden ja välineellisen funktion nimissä huomioitavia. (Ks. esim. Kallio 2004a: 14–15.)

Seuraavassa arvojen esitystapa on rakenteeltaan samankaltainen kuin esimerkeissä 29 ja 30: arvojen lista täsmennyksillä tuettuna. Tässä arvot (lihavoidut osat) on tosin ilmaistu yksittäisten käsitteiden sijaan lausemuodossa.

### (31) **Arvot**

#### **Ylitämme asiakkaamme odotukset**

Tunnumme asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.

#### **Olemme alamme paras**

Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksemme kilpailukykyämme ja menestyksemme.

#### **Luomme hyvän työyhteisön**

Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

#### **Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme**

Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisössämme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.  
([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *Visio ja arvot*)

Myös esimerkissä 31 arvoretoriikka rakentaa toiminnan eri tasot kattavan kehyksen. Kokonaisuus rakentuu kilpailun ja strategian tason (*olemme alamme paras*) ohella sosiaalisen (*luomme hyvän työyhteisön*) ja yhteiskunnallisen tason (*kannamme yhteiskunnallisen vastuamme*) arvomäärittelystä. Esimerkissä tulee esiin myös arvopuheelle ominainen retorinen piirre, yleisluonteisesti myönteisten mutta täsmentymättömien käsitteiden käyttö. Voidaan kysyä, mikä on se eettinen mittapuu, jonka mukaan toiminnan *hyväksyttävyyttä* arvioidaan tai mitä tarkoittaa se, että työyhteisössään voi toimia *täysipainoisesti*. Huomattavaa on myös se, että yritysretoriikan läpi käyvä jatkuvan uudistumisen vaatimus (ks. luku 4.1) projisoidaan esimerkissä 31 epäsuorasti *asiakkaiden* tarpeeksi tai *odotukseksi: myönteisten kokemusten luominen* asiakkaille edellyttää *toiminnan jatkuvaa uudistamista*. Tällainen retoriikka edellyttää nähdäkseni jonkinlaisen jatkuvan kehityksen esisopimuksen olemassaoloa – siis sitä, että jatkuva kehitys on yrityspuheessa yleisesti kyseenalaistamaton arvo ja tavoite (ks. Perelman 1996: 30). Esimerkin 31 ensimmäinen arvon määritelmä tulkittuu siis niin, että mikäli ei hyväksy jatkuvaa muutosta, pettää siis tässä retorisisessa kehyksessä jollakin tavoin asiakkaansa. Myös *asiakkaan* nostaminen vaatimuksia tukevaksi tai suorastaan esittäväksi tekstuaaliseksi toimijaksi on kiinnostava piirre, jota käsitellään tässä tutkimuksessa vielä useassa yhteydessä.

Yritysretoriikassa arvot määritellään yleensä jonkinlaisiksi *toimintaa ohjaaviksi* periaatteiksi. Tapa luetella arvot lyhyesti ja tiiviisti on tämän tutkimuksen aineistossa toistuva, mutta esittämisen muoto vaihtelee. OP-ryhmän tapauksessa (esimerkki 30) arvot ilmoitetaan yksikäsitteisesti, kun taas Kesko esittää arvot normatiivisten väitelauseiden muodossa. Keskon käyttämällä esitystavalla on vahvempi direktiivinen sävy kuin abstraktioiksi kiteytetyillä arvoluetteloidilla, joskin otsikon omaisesti esitetyn arvon jälkeiset selvitysosat täsmentävät kummassakin tapauksessa jossakin määrin ilmoitetun arvon normatiivista merkitystä käytännön toiminnassa (ks. ISK: 1575–1576; Hakulinen – Karlsson 1979: 260).

Arvopuhe myös häivyttää hierarkioita ja eriarvoisuutta ja konstruoi demokratian ilmapiiriä, humaania tasavertaisuuden ideologiaa. Tämä tapahtuu edellä (esimerkit 26–28) käsiteltyjen arvojen syntykertomusten ohella muun muassa samanmielisiä arvoyhteisöjä konstruoimalla. Näissäkin esimerkeissä (esim. 29 ja 30) arvojen jakajana tai arvot löytäneenä, oivaltaneena ja sisäistäneenä joukkona esitetään me-ryhmä, samanmielinen ja tässä uskossaan tasavertaiseksi hahmottuva yhteenliittymä. Tasavertaisuuden ja arvoyhteisön aitouden korostaminen on niin sanotusta pelkästä retoriikasta erottautumista silläkin tavalla, että arvopuheen ei haluta ensisijaisesti näyttävän henkilöstöön vaikuttamiselta, ohjailemiselta ja vaatimusten asettamiselta (ks. Herriott 2001: 32–33).

Rus ja Macur (2000: 65) puhuvat post-materialistisesta ajasta ja ajattelutavasta, jossa työorganisaatioissa hallitseva jäsenmalli on kulttuurinen, ei taloudellinen. Tätä ajatusta vastaan on toki helppo argumentoida, mutta arvoretoriikassa – joka on keskeinen osa yritysten itsemäärittelypuhetta – on kyse juuri tästä: yksioikoista taloudellista vaihtosuhdetta moniulotteisempien suhteiden ja yhteisöjen konstruoinnista. Yleisemmällä tai abstraktimmalla tasolla arvopuheessa on kyse hyvän ja tavoittelemisen arvoisen elämän määrittelystä. Tässäkin kohtaa sitouttamisen problematiikan ja retoriikan voidaan nähdä kietoutuvan tai oikeammin

kiedottavan inhimillisen elämän peruskysymyksiin. Yritysretoriikan arvopuhe on monialaista ja pyrkii vastaamaan niin taloudellisen, sosiaalisen, psykologisen kuin ideologisenkin tason työn sisältöjä ja merkitystä koskeviin kysymyksiin ja vaatimuksiin. Yritys lähestyy muiden viiteryhmiensä ohella henkilöstöään monitasoisen vaikuttamisen keinoin. Tässä luvussa käsitellystä arvoretoriikasta edetään seuraavassa luvussa oikeanlaista tunnetta, asennetta ja ajattelutapaa konstruoivaan puheeseen.

### 4.3 Tunne-, asenne- ja ideologiapuhe – oikeanlaisen työorientaation määrittelyä

#### 4.3.1 Innostus ja intohimo: tapa tuntea ja kokea

Sitoutuminen määrittyy yritysretoriikassa ihanteellisessa muodossaan kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi tai prosessiksi, kuten monessa yhteydessä on jo käynyt ilmi. Tässä katsannossa sitoutumisesta ja sitouttamisesta on kyse sekä rationaalisesta hyötyajattelusta että ideologisen tason samastumisesta, joita täydentää oletus tai vaatimus tunteesta tai peräti intohimosta työorientaation olennaisena osana. Diskursiivisen psykologian näkökulmasta voidaan puhua mentaalisten ilmiöiden tai tunneilmiöiden retorisen projisoinnista. Tämä tarkoittaa erilaisten tunnepuheelle ominaisten ilmausten pitämistä läsnä yritysviestinnän puhetilanteissa, tunneilmiöiden esittämistä yhteisinä tai yksilöllisinä kokemuksina ja sitoutumisen ihanteen tai mallin määrittelyä tunneilmauksin. Tietyntilainen tunnepuhe ja tietynlaisten tunnetilojen kielellistäminen ovat tiettyihin tilanteisiin vakiintunutta tai vakiinnutettua ainesta. Tunnepuheessa on myös vahva normatiivinen aspekti: tunteetkin ovat osa diskurssia, ja tietynlaiset tunteet ja reaktiot kuuluvat tiettyihin tilanteisiin. (Ks. Parker 2003: 221; Gergen 1999: 223; Edwards 1997; Harré – Gillett 1994.) Näin tunnepuheen funktioiksi määrittyy yhteisön ja sen yksituumaisuuden konstruoinnin lisäksi myös toivotunlaisen työhön suhtautumisen määrittely. Kuten seuraavissa esimerkeissä, tunneditkurssi esittää vaatimuksia jaetuista tunnetiloista, joiden luonne ja intensiteetti vaihtelevat tilanteen mukaan.

- (32) Sama asia yhtä kaikki; ilman hyvää työyhteisöä ja innostunutta ”viilinkiä” ei synny hyvää jälkeä. Hyvän hengen ja innostuksen rakennamme toinen toistemme huomioonottamisella jokapäiväisissä arjen töissä kukin omalla paikallamme. (Kaupantekijä 1/2005)
- (33) **Päämäärä**  
OP-ryhmän päämäärä kuvaa ryhmän yhteisen strategisen tahtotilan. Yhteinen päämäärä antaa selkeän suunnan myös kullekin yksittäiselle jäsenpankille. OP-ryhmän päämäärä on seuraava: Olemme markkinajohtaja kaikilla ydinliiketoiminta-alueillamme ja johtava finanssiryhmä Suomessa. Päämäärän toteutumista mitataan sekä keskeisten ydinliiketoimintojen markkinaosuuksien kehittymisen että yrityskuvan kautta. ([www.op.fi](http://www.op.fi) > *OP-ryhmän perustehtävät, arvot ja päämäärä*)
- (34) **Innostus**

Tartun toimeen

Positiivisuudessa, taistelutahdossa ja mahdollisuuksien luomisessa on kyse innostuksesta. Meillä on oltava intoa tarttua toimeen ja toteuttaa asioita. Meidän on oltava innovatiivisia ja toimittava edelläkävijöinä niin kuin olemme tähänkin asti tehneet. (www.teliasonera.fi > *Teliasonera* > *Yhteiset arvot*)

- (35) Osaavalla ja motivoituneella henkilökunnalla on kiinteistöpalveluissa keskeinen rooli. Hyviä palveluita ei synny ilman ammattitaitoa ja aitoa palveluhenkisyttä. Monipuoliset palvelut ja niiden yhdistelmät tarjoavat henkilöstöllemme monipuolistuvia ja laajenevia tehtäväkuvia. (www.iss.fi > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Henkilöstö*)

Näissä esimerkeissä toivotun tai vaaditun tunnetilan luonne ja tarkoitusperät vaihtelevat: *innostunut ”viilinki”* kytkeytyy *hyvään työyhteisöön* eli sosiaalisiin suhteisiin, *yhteinen strateginen tahtotila* (33) sekä *motivoituneisuus* ja *aito palveluhenkisyys* (35) organisaation tasolla asetettuun päämäärään ja *positiivisuus, taistelutahto ja innostus* (34) puolestaan yleisemmällä tasolla työhön suhtautumisen periaatteisiin eli *toimeen tarttumiseen* ja *innovatiivisuuteen*. Yhtä kaikki tietynlainen tunnetila tai affektinen kokemus esitetään kaikissa esimerkeissä olennaisena tekijänä menestyksekkään työnteon ja toiminnan kannalta. Tunnetilan vaatimus myös muotoillaan eri tavoin. Esimerkeissä 32 ja 34 kokemuksen vaatimus on yksiselitteinen: *innostunut ”viilinki”* esitetään välttämättömänä edellytyksenä *hyvälle jäljelle* ja *into* esitetään tunteena, joka *on oltava*. Esimerkissä 33 taas *yhteinen strateginen tahtotila* esitetään indikaatiivisella lauseella olemassa olevana tosiasiana; mentaalinen tila tai kokemus projisoidaan kollektiivin kokemukseksi. Tässäkin on kyse normatiivisesta lausumasta: näin asioiden kuuluu meidän organisaatiossamme olla.

Esimerkissä 35 mainittu *aito palveluhenkisyys* on myös retorisesti kiinnostava muotoilu. Tunnepuheessa on havaittavissa sama ilmiö kuin esimerkiksi arvoretoriikan (ks. luku 4.2) tai yhteiskunnallisten kysymysten (ks. luvut 5.2.3–5.2.4) kohdalla: oikean ja aidon tunteen lisäksi tekstiin nostetaan implisiittisesti näennäinen tai falski tapa kokea ja suhtautua. Painotettaessa esimerkiksi *aitoa palveluhenkisyttä* tai *aitoa ihmisistä välittämistä* (ks. esim. 30) erottaudutaan samalla ilmauksen implikoimasta falskista tai epäaidosta vaihtoehdosta – siitä joka näyttää olevan tai esittää olevansa jotakin mitä se ei todellisuudessa ole. Tällaista puheen ja todellisuuden välille viritettyä retorista jännitettä käsitellään myös luvussa 5.3.2.

Tunnetason nostaminen esiin *tahtotilan* (33) ja *taistelutahdon* (34) kaltaisina käsittein on urheilukielestä tuttua puhetapaa. Urheiluretoriikassa tällaiset asiat merkityksellistetään usein jopa kilpailuja ratkaiseviksi tekijöiksi. Urheiluretoriikkaan nähden analoginen argumentointi on epäilemättä käyttökelpoista muissakin yhteyksissä: onnistuminen ja menestys ovat viime kädessä riittävän tahdon ja tunteen, oikeanlaisen asennoitumisen, henkisen kantin tai muun vastaavan, kysymyksiä.

Oikeanlaisen orientaation ja tunnetilan määrittely koskevat yleensä yrityksen henkilöstöä, mutta toisinaan ne ulottuvat jollakin tavoin myös asiakkaiden alueelle, kuten seuraavassa.



- (36) Helppoudesta on tullut tapamme toimia. Se tuottaa kustannustehokkuutta, jonka ansiosta voimme tarjota enemmän vastinetta rahalle. TeliaSoneran kanssa asiointi ja yhteistyö on helppoa. Viestintäpalvelumme ovat helppoja löytää, helppoja ymmärtää, ostaa ja käyttää, ja niistä on helppo nauttia. Olemme ylpeitä ja iloisia mahdollistajan roolistamme – teemme toisille elämän helpommaksi ja sujuvammaksi. Ja se toimii. Helppoutta kannattaa ostaa. Ja se on saanut aikaan yhtiön, josta voimme olla ylpeitä. (www.teliasonera.fi > *TeliaSonera* > *Visio 2010*)

Esimerkissä 36 konstruoidaan yhteistä kokemusta ja tunnetilaa: luonnehdinnat *olemme ylpeitä ja iloisia* ja *josta voimme olla ylpeitä* määrittelevät sekä yhtiön julkikuvaa että toivotunlaista työhön ja työnantajaan suhtautumista. Ainakin tässä yhteydessä myös *helppous* on myönteinen käsite implikoidessaan positiivista kokemusta ja vaivattomuutta, joiden korostaminen esimerkiksi uuden teknologian tai muiden potentiaalisesti ongelmallisten telekommunikaatioyhtiön tarjoamien tuotteiden yhteydessä on tarkoituksenmukaista. Toki *helppous* tulkittuu tässä myös laajemmin yhteistyötä ja kaikkea toimintaa luonnehtivaksi käsitteeksi.

Tunnetoriikalla on huomattava merkitys etenkin silloin, kun vaikeudet ja vastoinkäymiset on myönnettävä eikä niitä voida uskottavasti identifioida haasteiksi, uusiksi vastuualueiksi tai muiksi positiivisesti konnotoiduiksi asioiksi.

- (37) Yksikköjen välisellä yhteistyöllä on erittäin suuri merkitys työilmapiiriin. Meillä jokaisella on vastuu tuoda oma panoksemme kehittääksemme sitä edelleen. Pienillä asioilla pystymme vaikuttamaan paljon omaan viihtyvyyteemme työpaikalla. Positiivinen asenne auttaa usein kestävämpään yli niiden vaikeuksien, mitä aina välillä työssämme kohtaamme.

Kun saamme tämän positiivisen latauksen jokaiseen henkilöön, jonka työasun rinnassa on ISS-logo, ja kun meillä kaikilla on yhteinen tavoite, ei meitä pidättele mikään. Sillä porukallahan näitä töitä tehdään. (Vinkkeli 4/2005)

Esimerkissä 37 puhutaan tunnetiloista ja kokemuksista ja näiden merkityksistä organisaation menestyksessä. *Meillä jokaisella on vastuu tuoda oma panoksemme* osallistaa jokaisen yhtäältä rakentamaan jaettava kokemusta ja toisaalta suhtautumaan työhön tietyllä tavalla. Tämä on yhteisen intressin, yhteisen todellisuuden ja jaetun kokemuksen tavan konstruointia (ks. luku 6.4 alalukuineen). Tekstissä eksplikoidaan myös tunteen ehdottoman jaettuuden merkitys: ehtoa tai edellytystä ilmaiseva sivulause *kun saamme tämän positiivisen latauksen jokaiseen henkilöön, jonka työasun rinnassa on ISS-logo* sisältää voimakkaan yhdenmukaisen kokemuksen vaatimuksen ja varoittaa epäsuorasti normista poikkeamisesta<sup>19</sup>. Jos jollakulla ISS-logoa kantavalla ei esiinny tätä *positiivista latausta*, pidätteleminen ja sitä kautta parempi menestys vaarantuvat, elleivät suorastaan esty. Yhdenmukaisuuden ja yhteisen intressin vaatimusta tukee myös *tavoitteen yhteisyyden* vaatimus. Kiinnostava retorinen piirre esimerkiksi 37 on myös tunteen voimistuminen ja tunnetta koettelevan vastuksen mukaan nostaminen tekstin edessä. *Ilmapiiristä ja viihtyvyydestä* siirrytään *vaikeuksien kestämiseen*

<sup>19</sup> *Kun*-konjunktio ilmaisee tässä lauseiden temporaalis-konditionaalisen relaation: silloin kun tai siinä tapauksessa, että saamme positiivisen latauksen jokaiseen henkilöön, tapahtuu toivottu asia eli se, että meitä ei pidättele mikään (ks. ISK: 1070–1071, 1083).

ja edelleen nähdäkseen kilpailutilanteeseen, kentällä toimimiseen. Päälauseen *ei meitä pidätele mikään* voi tuki lukea kuvaavan esimerkiksi pidäkkeettömän innostunutta työntekoa, mutta pitelemättömyys (kentällä) assosioituu myös esimerkiksi palloilu-urheilun yhteydessä käytettyyn diskurssiin. Myös *ISS-logo työasun rinnassa* näyttäytyy tässä valossa joukkueen tunnuksena ja siten tietenkin erottautumisena kilpailijoista (tai muista ei-ISS:läisistä).

Esimerkissä 37 *työssä kohdattujen vaikeuksien* mahdollisuus myönnetään, ja keinoksi niiden kestämiseen ja ylittämiseen asetetaan *positiivinen asenne*. Esimerkissä mainittu *oma viihtyvyytemme työpaikalla* on sekin osa samaa kehystä, tunnetilan ja subjektiivisen kokemuksen retoriikkaa. Subjektiivisesta kokemuksesta puhuttaessa keskeistä on välittömien ihmiskontaktien korostaminen, joka on tärkeä ulottuvuus sitouttamispuheessa. Sitouttamisretoriikka korostaa monin paikoin erityisesti sitä, miten yksilö kiinnittyy työyhteisöön, asiakkaisiin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin. Tällaisissa yhteyksissä painottuu erityisesti sosialisointien merkitysulottuvuus sitouttamisessa. Myös seuraavassa keskiöön nostetaan sosiaalinen kontakti ja kokemus.

(38) **Avoimuus**

Ihmisen arvostaminen, keskinäinen luottamus, aito toisista ihmisistä välittäminen sekä työpaikan hyvä ja avoin yhteishenki luovat toimivan työyhteisön. Sisäisessä tiedonkulussamme varmistamme, että tarvittava tieto on oikeaan aikaan oikeilla ihmisillä. ([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *"Tapamme toimia"*)

Esimerkissä 38 arvoksi nimetään *avoimuus* ja selitysosassa mainitaan muun muassa *aito toisista ihmisistä välittäminen, hyvä ja avoin yhteishenki* sekä *toimiva työyhteisö*. Nämä korostavat työyhteisön merkitystä mikrotasolla tai välittömän kokemuksen tasolla, kiinnittymistä (päivittäin) kohdattuihin ihmisiin ja näistä koostuviin yhteisöihin. Tämä on jossakin määrin eri asia kuin kiinnittyminen yritysyhteisöön abstraktiona, diskursiivisena tai retorisenä muodostelmana. Kaikissa yhteisöissä on aina eriteltävissä kielellinen tai diskursiivinen olemassaolon ulottuvuus, mutta esimerkin 38 kaltainen retoriikka korostaa välittömän kokemuksen ja kontaktin merkitystä ryhmän muodostumisessa ja siihen sitoutumisessa. (Ks. Pälli 2003: 102–103.) Tällainen inhimillistä kohtaamista painottava humaani diskurssi kytketään usein myös asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaan kohtaamiselle konstruoituun ihanteeseen. Asiakkaan kohtaaminen työnantajan edustajana ja asiakkaaseen sitoutuminen ovat luonnollisesti tärkeitä työhön ja työorganisaatioon sitoutumisen osatekijöitä, ja asiakasnäkökulma on kaiken kaikkiaan aivan keskeinen aspekti sitouttamisen kokonaisuudessa.

(39) Hyvien asiakassuhteiden luominen vie aikaa. Vilpittömät, pitkäaikaiset asiakassuhteet, vireä liikevainu, kulttuuritietoisuus ja herkkyyys ovat tärkeitä menestystekijöitä nykyajan vaativassa ja nopeatempoisessa liiketoiminnassa.

Asiakkaista huolehtiminen on UPM:lle arvokas ja palkitseva sijoitus. Luotettavana yhteistyökumppanina ja tavarantoimittajana edistämme omalta osaltamme niin asiakkaidemme kuin oman yhtiömmeikin taloudellista kasvua. (The Griffin 4/2005)

Esimerkissä 39 käytetään samaa humaania diskurssia kuin vaikkapa esimerkissä 38. Tässä kuitenkin humaniksi toimijaksi määrittyy jälkimmäisen kappaleen perusteella yhtiökollektiivi, UPM, vaikkakin luetellut *menestystekijät* asettuvat yhtä lailla yksilöiden ihanteiksi. Esimerkiksi vilpillisyys ja *vilpittömyys* ovat ensisijaisesti yksilölle mahdollisia piirteitä. Voidaankin ajatella, että tässä esimerkiksi *vilpittömyys* näyttäytyy sekä yksilöiden että yhteisön ilmentämänä ominaisuutena: asiakas on ensisijaisesti suhteessa palveluja tarjoavaan yhtiöön, mutta asiakassuhteella on toisaalta myös yksilöiden kohtaamisen ulottuvuus. Asiakaslähtöisen puheen ohella esimerkki 39 toisintaa haasteellisuusdiskurssia (ks. 4.3.2), kun *vireä liikevainu, kulttuuritietoisuus* ja *herkkyys* esitetään *vaativan ja nopeatempoisen liiketoiminnan* edellyttämiksi ominaisuuksiksi. Samalla ilmaistaan implisiittisesti, että UPM:ssä nämä vaatimukset tiedostetaan ja tällaisia ominaisuuksia etsitään, käytetään ja jalostetaan. Esimerkin asiakaslähtöisyydessä yhdistyvät myös humaani tai suhteet arvona sinänsä näkevä sekä tekninen laskettava hyötyä korostava näkökulma. *Hyvät suhteet, vilpittömyys* ja *asiakkaista huolehtiminen* ovat – vaikkakin niissä on totta kai tässä kontekstissa laskelmoiva merkitysulottuvuutensa – tyypillisesti humaania puhetapaa, ja toisaalta esimerkiksi puhe *arvokkaasta ja palkitsevasta sijoituksesta* edustaa tässä yhteydessä teknistä asiakkaan välinearvoa korostavaa näkökulmaa. Lause *edistämme omalta osaltamme niin asiakkaidemme kuin oman yhtiömmekin taloudellista kasvua* rakentaa osaltaan eri sidosryhmien yhteistä intressitodellisuutta.

Myös seuraavassa esimerkissä tuodaan esiin välittömät ihmiskontaktit ja sosiaaliset suhteet, mutta painotus on hieman erilainen kuin aiemmissa esimerkeissä: nämä tuodaan esiin työn keskeisenä elementtinä, kohteena, sisältönä ja motivaationa.

- (40) Todellinen voimavara Tarjalle ovat kuitenkin ihmiset – henkilöstö ja asiakkaat.  
– Ihmisten kanssa toimiminen on parasta työssäni; saada olla mukana ihmisten arjessa ja päivittäisissä tilanteissa, sanoo Tarja, jonka toiminta hyvän työyhteisön luomisessa saa henkilöstöltä vilpittömän kiitoksen. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 40 *henkilöstö* ja *hyvä työyhteisö* yhtäältä ja *olla mukana ihmisten arjessa ja päivittäisissä tilanteissa* toisaalta määrittelevät painokkaasti työn sisältöä eli sitä, millaisista toiminnoista työ käytännössä koostuu. Tällaisen puheen yhtenä retorisenä implikaationa voi lukea työn luonteen ja merkityksen perustavaa määrittelyä: työssä ja erityisesti meidän yrityksemme toiminnassa on kyse juuri siitä, mitä ihminen muutenkin luontevimmin tekee eli on ihmisten kanssa tekemisissä. *Hyvän työyhteisön luomisessa* viittaa Keskon arvona esitettyyn lausumaan *Luomme hyvän työyhteisön* (ks. luku 4.2). Tämänkaltaista yksittäisille yrityksille ja yhteisöille ominaisten kielimuotojen luomista tarkastellaan lähemmin luvussa 4.4.

### 4.3.2 Haasteet ja vastuu: tapa asennoitua

Muutos- ja kehityspuheeseen liittyy läheisesti yritysretoriikan toinen vahva juonne, usein tulevaisuusorientoitunut puhe *haasteista*. Tässä puhettavassa haasteet esitetään säännönmukai-

sesti mahdollisuuksiksi määriteltynä. Kaikenlaista uutta, muuttuvaa ja tuntematonta jäsenne-  
tään usein juuri haasteellisuusdiskurssin avulla. *Haaste* ja *haasteellisuus* ovat siis yritysre-  
toriikassa ehdottoman positiivisesti väritettyjä käsitteitä. Haasteisiin liittyy läheisesti muutos ja  
kehitys, jotka ovat alati kovenevassa kilpailussa pärjäämisen edellytyksiä – paikallaan pysy-  
minen on taantumista. Tässä luennassa haaste on tilaisuus ja mahdollisuus, josta on otettava  
kaikki irti.

*Haaste* on yritysretoriikassa monikäyttöinen ja monitasoinen käsite ja argumentti. Se voi  
perustella ei-toivottuja ratkaisuja, jotka kuitenkin esitetään organisaatiolle pakollisina. Se voi  
perustella myös muutoksia ja vaatimuksia, jotka saattavat olla työntekijälle epäedullisia,  
mutta jotka on hyväksyttävä yhtäältä pakottavan realismin, toisaalta viime kädessä myönteis-  
sen ja välttämättömän kehityksen ja muutoksen nimissä. Perimmäiseksi haasteiden asettajaksi  
esitetään usein markkinat, mikä on tehokas tapa konstruoida välttämättömyyttä ja inhimilli-  
sistä toimista riippumattomia tapahtumakulkuja. Markkinoiden haaste saatetaan projisoida  
myös asiakkaiden esittämäksi vaatimukseksi, jolloin haaste saa inhimillisen ulottuvuuden.  
Toisaalta se, mitä esitetään asiakkaiden vaatimuksena, on ensinnäkin tekstinä yrityksen reto-  
rinen konstruktio ja toiseksi erittäin suuresti riippuvainen juuri yritysten ratkaisuihin eli siitä,  
mitä asiakkaille kulloinkin tarjotaan. Haasteesta kieltäytyminen, epäonnistuminen tai pienem-  
pään ja vaatimattomampaan päin kääntyminen eivät ole vaihtoehtoja, vaan tässä retoriikassa  
lähinnä irrationaaliseksi muutosvastarinnaksi redusoitavia ilmiöitä. Myös haasteretoriikassa  
yritysviestintä joutuu käsittelemään eräänlaista jännitettä: muutoksen ohella turvallisuus, luot-  
tettavuus ja vakiintuneet toimintatavat ovat yhtä lailla painotettuja arvoja. Tätä jännitettä  
käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.1.

Esiintymistiheydensä ja retorisesti konstruoitujen vastaansanomattoman myönteisten konno-  
taatioidensa perusteella *haastetta* voidaan pitää yhtenä yritysretoriikan perimmäisistä argu-  
menteista. Siinä kiteytyy monin tavoin se, mitä yritykset haluavat olla, esittää ja vaatia.  
Haasteet kytkeytyvät tiiviisti kehitykseen, ja esimerkeissä 41 ja 42 haasteellisuus ja kehitys  
esitetään rinnakkaisina tai toistensa kanssa kausaaliosuhteessa esiintyvänä ilmiönä.

- (41) Toinen tärkeä tekijä on se, että olemme saaneet olla toimittajia asiakkaille, jotka ovat  
edelläkävijöitä. Olemme olleet valmiita ottamaan haasteen vastaan ja kehittyneet  
heidän mukanaan. (The Griffin 4/2005)
- (42) Me UPMllä emme tyydy sivustakatsojan osaan vaan pyrimme aktiivisesti  
vaikuttamaan kehityksen suuntaan. Näin pystymme saavuttamaan tavoitteemme:  
olemaan yksi maailman johtavista metsäteollisuusyhtiöistä, kasvamaan alan  
keskimääräistä vauhtia nopeammin, lisäämään yhtiön omistaja-arvoa sekä tarjoamaan  
UPMläläisille haasteellisia, aloitteellisuuteen ja itsensä kehittämiseen kannustavia  
työtehtäviä. (www.upm-kymmene.com > *Yhtiö*)

Esimerkissä 41 *ja*-konjunktio rinnastaa *valmiuden ottaa haaste vastaan ja kehittymisen heidän*  
[asiakkaiden] *mukana*. *Ja*-kytkös voidaan kuitenkin tulkita pelkän rinnasteisuuden lisäksi  
myös kausaalisuutta tai ehtoa ilmaisevaksi (Kalliokoski 1989: 136; ISK: 1040–1041), ja näh-  
däkseni esimerkissä 41 on kyse juuri tällaisesta relaatiosta: se, että *olemme olleet valmiita*

ottamaan haasteen vastaan, edeltää tai jopa edellyttää *kehittymistä (heidän mukanaan)*. Haasteelliseen tilanteeseen pääsy sinällään on etuoikeus, mitä ilmaisee verbivalinta *saada: olemme saaneet olla toimittajia asiakkaille, jotka ovat edelläkävijöitä*. Esimerkissä 42 puolestaan asyndeettinen eli konjunktioton kytkös mahdollistaa kaksi tulkintaa elementtien suhteesta: *aloitteellisuuteen ja itsensä kehittämiseen kannustavuuden* voi lukea joko *haasteellisuuteen* rinnastuvaksi *työtehtävien* määritteeksi tai *haasteellisuutta* tarkentavaksi kuvaukseksi. Tässäkin haasteellisuus eli *haasteelliset työtehtävät* esitetään etuoikeutena sikäli, että mahdollisuus *tarjota UPMläisille haasteellisia työtehtäviä* kytkeytyy tai rinnastuu UPM:n asemaan *yhtenä maailman johtavista metsäteollisuusyhtiöistä sekä yhtiön omistajiarvon lisäämiseen*. Haasteelliset työtehtävät ovat menestyvän yhtiön työntekijöilleen tarjoama etu.

Haastediskurssia käytetään tulkintakehyksenä paitsi suhtautumisessa liiketoimintaympäristöön myös organisaation sisäisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Voidaan ajatella, että tällaisissa yhteyksissä kirjoitetaan auki sitouttamista henkilöstöviestinnän tehtävänä. Sitouttaminen ei siis ole yksisuuntainen prosessi, vaan se edellyttää kohteeltaan paitsi toiminta- ja puhetapojen, myös itse sitouttamisstrategian ja sen päämäärien jonkintasoista sisäistämistä ja totettamista.

Myös haasteet ovat yhdessä vastaanotettavia ja koettavia asioita, kuten seuraavassa.

- (43) Markkinoiden paine ja Keskon kyky vastata siihen sanelee tulevan kauppatoimintamme päälinjat. Tällä kertaa ruokakauppa vaatii uuden pääjohtajan huomiota ehkä totuttuakin enemmän. Tiedämme syynkin; asemamme ja maineemme Suomen ruokakaupan suurimpana näyttää olevan uhattuna. Ketjut edellä, tiivistää Halmesmäki perussuunnan.

Julkistetut uudistukset eivät ole vain pääjohtajan haaste, ne koskevat tavalla tai toisella meitä kaikkia omalla paikallamme. Ruokakauppa on runsaat puolet liikevaihdostamme ja sitäkin suurempi osa mainettamme. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 43 haasteen kohtaajaksi asetetaan eksplisiittisesti edellä puhuneen *pääjohtajan (Halmesmäki)* sijaan koko yrityksen henkilöstö, *me kaikki*, korostaen samalla yhteistä organisaatiohierarkian tasot ylittävää intressiä ja kokemusta. Yrityksen kontekstissa universaalisti kvantifioiva *meitä kaikkia omalla paikallamme* täsmentää ja painottaa monikon ensimmäisen persoonan omistusliitteellisillä muodoilla *asemamme, maineemme* ja *liikevaihdostamme* konstruoitua me-kehystä nostamalla esiin me-ryhmän osatekijät eli yksilöt sekä jokaisen kokemuksen ja jokaisen oman paikan. Haasteen ymmärtämistä ja sisäistämisen kollektiivista ja jaettua perustaa rakennetaan eri tavoin konstruoimalla yhteistä merkitystodellisuutta. Me-ryhmää konstruoivat *asemamme, maineemme* ja *liikevaihdostamme* viittaavat ja vetoavat sekä taloudelliseen intressiin että ryhmäidentiteettiin eli toimivat sekä taloudellisen että sosiaalisen sitoutumisperustan tasolla. *Tiedämme syynkin* -lause taas viittaa eksplisiittisesti tiedettyyn, me-ryhmän esisopimukseen, ja sen relevanssiin tässä yhteydessä. (Ks. Perelman – Olbrechts-Tyteca 1971.) Tällainen retoriikka rakentaa tulkintakehystä, jossa haaste jäsentyy kollektiivisena ja samaan aikaan henkilökohtaisena asiana. Olennaista on, että tekstin kuvaamassa vaa-

tivassa tilanteessa Keskon kyky vastata paineeseen eli yhtymän ja sen työntekijöiden onnistuminen esitetään yritysretoriikan peruseriaatteiden mukaisesti haasteena eli tehtävänä, jossa voi joko onnistua tai epäonnistua. Joka tapauksessa markkinoiden paine ei ole tässä tapauksessa yksinomaan hallitseman voima – jollaisena se saatetaan toisin paikoin esittää –, vaan tekijä ja olosuhde, johon tulee reagoida parhaan mahdollisen toimintakyvyn mukaan.

Haaste ei yritysviestinnässä ole sinällään aina yksiselitteisen myönteinen asia, vaan joskus haaste voi viitata myös hankalaan tai epämiellyttäväänkin tilanteeseen. Kuitenkin kehityksessä, jossa haasteista puhutaan, ei pragmaattisesti katsoen ole mahdollinen tilanne, jossa haasteesta kieltäytyttäisiin tai haaste osoittautuisi liian suureksi tai muuten ylivoimaiseksi. Haaste onkin tietyllä tapaa jännitteinen käsite. Yhtäältä haasteet on otettava vastaan, käsiteltävä ja ylitettävä tai voitettava, toisaalta toiminnassa on aina oltava läsnä haasteita, joko samana pysyviä tai uusia ja muuttuvia. Tämä kytkeytyy loogisesti kehitysdiskurssin perustaviin argumentteihin. Kehitystä ja muutosta on tapahduttava jatkuvasti, sillä päämäärien abstrakti ideaaliluonne ja ympäristön jatkuva muutos saavat aikaan sen, ettei päämäärien saavuttaminen edes hetkellisesti ole mahdollista.

- (44) Yritysten suuri haaste on se, miten ne pystyvät tekemään organisaatiostaan työntekijöitä houkuttelevan ja arvostetun työpaikan sekä tarjoamaan motivoivia työmahdollisuuksia. (Vinkkeli 2/2005)
- (45) Kuuntelutaidon sisäistäminen on yksi organisaatioiden haasteellisimmista tehtävistä. Hyvinvointi syntyy vain aidosta vuorovaikutuksesta. (Vinkkeli 2/2005)
- (46) Tekemällä jokainen oman osuutemme mahdollisimman hyvin ja samalla katsoessamme asiakkaitamme hieman laajemmin, voimme havaita jonkun toisen ISS:n organisaation työntekijän toimivan samalla nurkalla. Tässä meillä kaikilla on haasteellinen tehtävä toimia yhdessä. (Vinkkeli 4/2005)

Ainakin esimerkissä 44 haaste on pysyvä: työntekijöiden liikkuvuus, uusien työntekijöiden rekrytointi ja *motivoivien työmahdollisuuksien tarjoaminen* ovat jatkuvia tai toistuvia vaatimuksia työorganisaatioille. Esimerkissä 45 jälkimmäisen virkkeen eksklusiivinen fokuspartikkeli *vain* asettaa *aidon vuorovaikutuksen* välttämättömäksi edellytykseksi *hyvinvoinnille*. Koska ISS Palvelut muiden yritysten tapaan määrittelee organisaatiokulttuurinsa avoimeksi ja kommunikoivaksi, voitaisiin olettaa, että haaste olisi jollakin ajanhetkellä voitettu ja *hyvinvointi* sekä *sisäistetyin kuuntelutaidon* tila saavutettu. Kuitenkin vuorovaikutus on määritelmällisesti luonteeltaan jatkuvaa ja dynaamista, eikä riittävää hyvinvoinnin tasoa voitane koskaan kiistatta osoittaa, joten nämäkin haasteet lienevät luonteeltaan pysyviä. Esimerkki 46 on tilanteesta, jossa yrityksen toimintaa ollaan organisoimassa uudelleen, ja ilmeisenä oletuksena on se, että murrosvaiheen jälkeen tämä *sujuva yhdessä toimimisen* tavoite saavutetaan.

Esimerkeissä 44–46 haasteellisuus merkityksellistetään tärkeäksi seikaksi kaikilla yritysorganisaatioiden tasoilla. *Houkutteleva ja arvostettu työpaikka, motivoivat työmahdollisuudet* sekä tavallaan myös *kuuntelutaidon sisäistäminen* ja *aito vuorovaikutus* esitetään organisaatioiden haasteina; asioina, joita niiden tulisi kyetä tarjoamaan työntekijöilleen. Tämän eksplikoiminen

ilmentää sen tiedostamista, että työnantajat kilpailevat parhaasta työvoimasta, joka tulee vakuuttaa yrityksen, organisaation ja yhteisön toimivuudesta sekä operationaalisella että sosiaalis-interaktiivisella tasolla. Toisaalta kyse on myös yrityksen profiilin nostamisesta: meille hakeutuu päteviä ja arvonsa tuntevia työntekijöitä. Tällaisella retoriikalla on tehtävänsä myös yksilön ja yhteisön, työntekijän ja yrityksen suhteen määrittelijänä. Tätä problematiikkaa käsitellään tarkemmin luvussa 6.

- (47) Muutos oli rankka ja alansa ensimmäisenä se sai runsaasti julkisuutta. Lähes 700 henkeä menetti vanhan työpaikkansa. Nyt vuosi on kulunut ja työpaikkansa menettäneistä reilut 100 on tällä hetkellä vailla työ- tai koulutuspaikkaa. Muut ovat löytäneet paikkansa. Jopa työvoimaviranomaiset ovat käyttäneet UPM:n Puutuotetotoimialaa esimerkkinä toimivasta muutosturvasta rakennemuutostilanteessa.

Sijoitetun pääoman tuotto puutuotteissa on kääntynyt nousuun, ja kilpailijoihin nähden toimiala on pystynyt parantamaan kannattavuuttaan. Jopa asiakastyytyväisyys on parantunut jonkin verran. Mekaanisen metsäteollisuuden äärimmäisen kova kilpailutilanne jatkuu ja haasteita riittää näidenkin toimenpiteiden jälkeen. Määrätietoisilla ratkaisuilla on kuitenkin luotu edellytyksiä jatkaa kehitystyötä kohti pysyvästi kannattavaa toimintaa. (The Griffin 4/2005)

Esimerkissä 47 haasteet näyttäytyvät poikkeuksellisen voimakkaasti ongelmina, toimintaa haittaavina ilmiöinä. Liitepartikkelillinen *näidenkin toimenpiteiden jälkeen* rinnastaa tulevaisuuteen ounastellut haasteet alussa esiteltyyn ongelmatilanteeseen, jossa päädyttiin joukkoirtisanomiseen. Lopussa joukkoirtisanomiset kääntyvät kuitenkin kannattavan toiminnan edellyttämäksi määrätietoisiksi ratkaisuksi. *Rankka muutoskin* osoitetaan *toimivan muutosturvan* ansiosta vahingoilta julkisuudessa esitettyä pienemmäksi. Toisaalta tämä esimerkki osoittaa haasteen monikäyttöisyyttä ja laajaa pragmaattista merkitysalaa yritysretoriikassa. *Jopa*-partikkelin toistuvalla käytöllä kontrastoidaan esitetyt viime aikojen positiiviset saavutukset edeltävän vaikean tilanteen kanssa ja tällä tavoin painotetaan viime kädessä yritykselle konstruoitua kykyä selvitä haasteista.

Yksilön toimenkuvasta, asemasta ja mahdollisuuksista puhuttaessa *vastuullisuus* on yksi keskeisimpiä positiivisesti konnotoiduista määreistä. Vastuu esiintyy yritysretoriikan teksteissä myös *yhteiskuntavastuun* ja *sosiaalisen vastuun* kaltaisten käsitteiden yhteydessä. Tätä osaluuetta käsitellään kuitenkin tarkemmin luvuissa 5.2.3–5.2.4, ja tässä luvussa keskitytään vastuullisuuteen nimenomaan yksilön tehtävien määritteenä. *Vastuu* on *haasteen* ohella yritysretoriikan keskeisimpiä käsitteitä myös konstruoitaessa mielekkään ja antoisan toimenkuvan profiilia. *Vastuu* ja *haaste* sekä näiden erilaiset johdokset ovat suosittuja ja lähes poikkeuksetta positiivisesti miellettyjä määreitä luonnehdittaessa työtehtäviä ja ammattiasemia. Samalla tällaisiin tehtäviin ja asemiin pyrkiminen esitetään itsestään selvänä työ- ja uraorientaationa kenelle tahansa.

Seuraavissa ihanteellista työorientaatiota määrittelevissä esimerkeissä 48 ja 49 korostuu yksilön itsenäisyyden ja itseluottamuksen vaatimus.

- (48) Uskomme kykyysi ja haluusi kehittyä ammattilaisena, osaajana ja yhteistyökumppanina sekä valmiuteesi tehdä valintoja. Luotamme haluusi toimia itsenäisesti, joustavasti ja vastuullisesti.

Emme tarjoa sinulla yksityiskohtaista opasta tulevaisuudessa odottavaan tehtävään, vaan joukon haasteellisia vaihtoehtoja; erilaisia tehtäviä, yhteistyöverkostoja, projekteja, hankkeita - eri yksiköidemme, asiakkaidemme ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Uskomme taitojesi kehittyvän nopeimmin monipuolisissa ja vaihtelevissa tehtävissä. Siksi kannustamme teliasoneerallaisia liikkumaan ja hankkimaan kokemusta uusista tehtävistä, yksiköistä, asiakkaista ja liiketoiminta-alueista.

([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat* > *Töihin TeliaSoneraan* > *Ammatillinen kehittyminen*)

- (49) **Yrittäminen ajattelutapana**

K-kaupan ja Keskon toiminnan perusta on yrittäjyydessä. Yrittäminen merkitsee meille ajattelutapaa, joka näkyy toiminnassa tavoitteellisena ja kunnianhimoisena asennoitumisena. Yrittäjyys merkitsee tahtoa olla paras, halua kehittyä ja päästä huipulle sekä pysyä siellä. Yrittäminen sisältää halun tehdä tulosta, ahkeruuden sekä terveen luottamuksen omiin kykyihin ja osaamiseen.

([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *"Tapamme toimia"*)

Näissä esimerkeissä työorientaatioretoriikka nivoutuu arvoretoriikkaan, joka sekin painottaa ja peräänkuuluttaa yrittäjähenkisyyden ja vastuullisuuden kaltaisia arvoja tai ominaisuuksia sekä pitää yllä yrittäjyyden ideologiaa. Tällaisessa lähestymistavassa keskeistä on vastuullistava retoriikka, joka painottaa uskoa ja luottamusta yksilön *haluun kehittyä, toimia itsenäisesti ja tehdä valintoja*, kuten esimerkissä 48. Työn luonne määrittellen korostetun epäspesifisti joukoksi *haasteellisia vaihtoehtoja; erilaisia tehtäviä, yhteistyöverkostoja, projekteja ja hankkeita*. Tämä asettaa eräänlaisen epävakauden ja vaihtelun työn keskeiseksi määritteeksi ja näiden sietokyvyn työntekijältä vaaditaksi ominaisuudeksi. Esimerkissä 49 yrittäminen ajattelutapana määrittellen toiminnassa näkyväksi *tavoitteelliseksi ja kunnianhimoiseksi asennoitumiseksi*. Tässä yksilöä ei nosteta keskiöön samalla tavoin kuin edellisessä esimerkissä, mutta yrittäjyyden ideologisessa kehyksessä se ei erityisesti ole tarpeen. Tässä tarjotussa tulkinnassa *yrittäjyys* ja *yrittäminen* käsittävät joukon ihanteita ja ominaisuuksia, kuten *tahto olla paras, halu kehittyä, ahkeruus* tai *terve luottamus omiin kykyihin ja osaamiseen*, jotka olisivat sinällään käypiä tai odotuksenmukaisia määreitä missä tahansa työorientaation ihanteita määrittelevässä tekstissä. Tässä nämä määreet nivotaan kuitenkin nimenomaan yrittäjyyden ideologian osatekijöiksi. Tällainen ideologinen lähestymistapa on erottuva ja toistuva piirre nykymuotoisessa sitouttamisretoriikassa.

Esimerkit 48 ja 49 määrittelevät ihanteellista työorientaatiota, ja tämä määrittely onkin sitouttamisretoriikan ydinkysymys. Kaikissa tässä luvussa käsitellyissä diskursseissa voi lukea tämän kysymyksen auki kirjoittamista: puhe arvoista tai kulttuurista on muiden retoristen funktioidensa ohella olennaisesti juuri työhön asennoitumiseen ja työn merkityksen ymmärtämiseen liittyvää toiveiden, normien ja vaatimusten esittämistä. Oikeanlaisen työorientaation tai suhtautumistavan määrittely kulkee esimerkin 48 kaltaisesta yleisen tason



periaatteista spesifejä työtehtäviä koskevaan vaatimusten tai ohjeiston erittelyyn, kuten seuraavassa.

- (50) Erittäin tärkeää alkoholikaupan koordinoijalle on keskustelun lisääminen oston ja myynnin välillä. On varmistettava, että viestit kulkevat koko ajan ja tiedostettava, mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. (Kaupantekijä 3/2005)

Yksi tapa korostaa tehtävän vastuullisuutta on varustaa kuvausta välttämättömyyttä ilmaisevilla nesessiivirakenteilla, kuten esimerkiksi 50 *on varmistettava ja tiedostettava*. Tämä liittyy luontevasti yleisemmänkin tason vaatimukseen. Tällaisissakin yhteyksissä, joissa työn vaativuutta eksplikoidaan, tilanteen ihmiskasvoisen kokijan eli haasteista ja vastuusta selviävän ja nauttivan työntekijän esittämisellä on tärkeä retorinen tehtävä. Myös esimerkki 51 ilmentää puhetapaa, jossa haaste identifioidaan mahdollisuudeksi tai tilaisuudeksi, joita on saatavilla rajallisesti.

- (51) – ISS:n ja Engelin yhdistyminen antoi minulle uusia mahdollisuuksia. Esko Kohonen tietohallinnosta tarjosi mahdollisuutta osallistua yhdistymisprojekteihin, joissa Engelin järjestelmiä sovitettiin yhteen ISS Palvelujen järjestelmiin. Tuntui makealta. Muistan vielä eläkkeelläkin, että sain niin paljon vastuuta. (Vinkkeli 3/2005)

Tällainen retoriikka konstruoi tulkinta- ja lähestymistapaa, jossa haasteellisuus on tavoittelemisen arvoinen asia ja mielekästä työnkuvaa olennaisesti määrittelevä tekijä. Vastuupuheeseen liittyy jonkinlainen autonomisen toimijuuden ihanne, jota kohti pyrkiminen on osa luonnollista tai normaalia työuraa ja jonka tavoittelulle tarjoutuu mahdollisuuksia juuri kulloinkin kyseessä olevassa yrityksessä. Huomattavaa esimerkissä 51 on myös henkilöhaastattelujuttutyypin mahdollistama minä-muotoisuus, tunnelmiöiden kuvaus ja vastuullisuuden kokemuksen nivoutuminen koherenttiin urakehitys- tai jopa elämäntarinaa (*muistan vielä eläkkeelläkin*) merkittävänä käännekohtana.

Esimerkissä 52 vastuullisuusdiskurssia käytetään esimiehen eli haasteiden asettajan tai haasteellisuuden sääntelijän näkökulmasta.

- (52) Muut esimiehet kertovat Kalliokosken johtamistavan antaneen myös heille hyvät mahdollisuudet onnistua työssään.
- Valtaa ja vastuuta pitää jakaa ja myös vaatia, että annetuissa puitteissa toimitaan itsenäisesti. Muuten asiat helposti sumputtuvat esimiehelle. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkin 52 puheenvuorossa esitetään toimintaohje tai vaatimus: *valtaa ja vastuuta pitää jakaa ja myös vaatia, että annetuissa puitteissa toimitaan itsenäisesti*. Tässä kiteytyy myös yksi sitouttamispuheen ydinkysymyksistä, yhteisön tiiviyn ja toiminnan yhdenmukaisuuden ihanteiden suhde yksilön vastuuseen, liikkumattomaan ja luovuuteen. Tätä jännitteistä kysymystä käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.2. Seuraavassa *haasteellisuuden* käsitettä käytetään toistuvasti, hieman eri näkökulmista.

- (53) K-kauppiuus on laaja-alainen ja haasteellinen ammatti, joka on myös taloudellisesti palkitseva. K-kauppiat ovat itsenäisiä, vähittäiskauppaa harjoittavia yrittäjiä, jotka tuovat persoonallisuudellaan ja paikallisuudellaan kilpailuetua K-ryhmän ketjutoimintaan.

K-kauppiasura tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa yhä haasteellisimpiin kauppapaikkoihin.

([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Työpaikat* > *K-ryhmä työnantajana* > *Monipuoliset työtehtävät*)

Esimerkissä 53 *haasteellisuus* esiintyy ensin määrittämässä K-kauppiuutta ammattina ja sitten kehittymisen ja kasvun kanssa korreloivana tekijänä: *kehittyminen ja kasvaminen* johtavat *yhä haasteellisempiin kauppapaikkoihin*. Haasteellisuus määrittyy näin positiiviseksi, tavoittelemisen arvoiseksi asiaksi sekä ideologisesti keskeiseksi käsitteeksi. *K-kauppiasura tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa yhä haasteellisimpiin kauppapaikkoihin* esittää uralla etenemisen ja haasteellisuuden lisääntymisen keskenään korreloiviksi asioiksi ja asettaa haasteellisuuden tavoittelemisen yksilötasolla koko konsernin toiminnan, kehittymisen ja dynamiikan kannalta keskeiseksi edellytykseksi.

#### **4.4 Keskeisiä diskursseja ja oman kulttuurin konstruointia: yhteenvedoa ja pohdiskelua**

Suuri osa tässä luvussa käsitellystä retoriikasta määrittelee tavalla tai toisella kullekin yritysorganisaatiolle ja yritys yhteisölle omaa ja erityistä merkitystodellisuutta, kuten yhteisiä tavoitteita, ihanteita ja arvoja, korrekteja tapoja suhtautua työhön ja niin edelleen. Tällainen yhteisiä merkityksiä ja ihanteita konstruoiva retoriikka on monin tavoin sitouttamisen ytimessä: pelkkä työstä suoriutuminen ei riitä, vaan ihanteena ja tavoitteena on oltava moniulotteinen kiinnittyminen työorganisaatioon. Kaikkea tätä yhteiseksi tai tavoittelemisen arvoiseksi konstruointia voidaan hahmottaa myös *kulttuurin* käsitteen avulla. Aineistoni perusteella kulttuurista puhutaan eksplisiittisesti yritysretoriikassa vähemmän kuin vaikkapa arvoista, mutta on huomattava, ettei kulttuuridiskurssikaan kuitenkaan kiinnity ainoastaan kulttuurin käsitteeseen, vaan laajemmin nimenomaan siihen puheeseen, joka konstruoi jollekin me-ryhmälle yhteistä ja jaettua merkitystodellisuutta. Haluankin nostaa kulttuurin käsitteen esiin tässä kokoavassa luvussa juuri siksi, että sen avulla voidaan viitata kattavasti kaikkeen siihen puheeseen, joka konstruoi tietylle yritykselle tai yhteisölle tietynlaista luonnetta, ideologiaa ja tapaa toimia.

Kehitysretoriikka konstruoi yhtäältä toimintaympäristön luonnetta ja sen asettamia vaatimuksia ja toisaalta yrityksessä työskentelevien jakamaa tavoitteellisuutta ja kunnianhimoa. Arvopuhe osoittaa toiminnan periaatteita ja ihanteita sekä itseisarvoisessa että välineellisessä merkityksessä. Tunne- ja työorientaatiopuhe puolestaan määrittelevät oikeanlaisia suhtautumis- ja reagoitintapoja – oikeanlaista suhtautumista työhön. Kaikissa on kyse kulttuurin konstruoinnista eli sen määrittelystä, miten meillä on (aina ollut) tapana toimia. Kulttuuri on laaja, monitulkintainen ja -käyttöinen käsite, kuten muutkin tässä luvussa analysoidut käsitteet. Yritysretoriikan viitekehityksessä kulttuuri viittaa lähinnä toimintatapaan, jota täsmentävinä

määritteinä tai merkityskomponentteina voitaneen ymmärtää yhteisöllisyys, jonkinlainen vakiintuneisuus tai perinteisyys sekä kulttuuriin sosiaalistuneiden syväallinen ymmärrys jaetuista uskomuksista ja korrekkeista toimintatavoista (ks. esim. Sulkunen 1987: 184–186). Kulttuuri on paljolti kielellinen tai symbolinen ilmiö, joten yhteisön ja yhteisen kokemuksen konstruointi kielellisen merkitsemisen ja määrittelyn keinoin on olennaista. Oman kulttuurin määrittely, itseidentifiointi tai -reflektio on samalla usein kulttuurista rajanvetoa: mitä *me* emme ole tai mitä *meidän* ei pidä olla. Bernstein (1990) kutsuu tätä rekontekstualisoinniksi, oman position määrittelyksi muiden toimijoiden kautta, suhteessa muihin. Samalla toki muut tai toiset tulevat määrittelyksi oman identiteetin tai position kautta, usein negaation tai erotautumisen keinoin. (Ks. myös Chiapello – Fairclough 2002: 193–194.)

Yritysyhteisöpuheessa käytetään usein myös käsitettä *kulttuuri* tai tuodaan esiin yritysyhteisön kulttuurista olemusta esimerkiksi nostamalla tekstiin historiallinen näkökulma. Kulttuurilla viitataan yhtäältä yhteisinä ja toisaalta ikään kuin yhteisöä suurempina esitettyihin arvoihin ja merkityksiin. Kulttuuripuhe tuokin esiin yritysyhteisön olemassaolon ulottuvuuden, jossa yhteisö näyttäytyy ajattomana ja jäseniään suurempana ja kiinnittyy vaihtuvien jäsenten sijaan ajasta ja muutoksesta riippumattomiin merkityksiin. Retoriikan tutkimuksessa, etenkin varsinaisella tekstien analysoinnin tasolla, kulttuuria ei yleensä nähdä jaettuina kognitiivisina tiloina tai tulkintoina, vaan teksteinä sekä teksteissä luotuina ja käytettyinä merkityksinä. Tutkimuksen kohteena ja aineistona ovat tekstit, joissa tuo niin sanottu kulttuuri on luettavissa eli joissa kulttuuria luodaan ja kulttuurisena eli jaettuna esitettyyn tietoon vedotaan. Olennaista ei siis ole kulttuurisen tiedon jaettuus vaan oletus siitä ja retorinen operointi tällä oletuksella. (Jokinen – Juhila 1999: 63; ks. myös Billig 1995: 71.) Ymmärrän yrityskulttuuri-termin samaan tapaan kuin Julkunen ym. (2004: 78) eli pitkälti yritysjohton eri tavoin ja kanavin tuottamana diskursiivisena ja retorisenä luomuksena. Kyse on siis analyytisesti eri asiasta kuin työkulttuuri, jonka ymmärrän monien antropologis-etnografisten tutkimusten kohteena eli niin sanotun lattiatason toimintana työpaikoilla (mp). Näissä tutkimuksissa havainnoidaan työntekijöiden käyttäytymistä ja pyritään saamaan tietoa siitä, miten työntekijät kokevat työpaikkansa ja työnsä esimerkiksi yhteisöllisyyden tai toimintamallien valossa (ks. esim. Kortteinen 1992; Pyöriä 2006). Myös oman tutkimuksen aineistossa on mukana työntekijöiden kielellistämää kokemusta – ja siinä onkin näiden tutkimustapojen yhtymäkohta –, mutta niitä käsitellään osana yritysviestinnän kokonaisstrategiaa, sitouttamisfunktiota palvelevina teksteinä.

Puhe organisaatiokulttuureista ja organisaatioista olentoina tai yksituumaisina ja jollakin tapaa tietoisina toimijoina liittyy kiinnostavalla tavalla yksilön, yhteisön ja ympäristön sekä näiden suhteen määrittelyyn. Yritysten ja yritystaloutta tutkivien tai näillä aloilla toimivien puheessa organisaatio tavataan toisinaan inhimillistää. Organisaatio esiintyy näissä puheenvuoroissa organisineina, ihmisen kaltaisena toimijana.

(54) Kulttuuri on yrityksen persoonallisuus (Vihersalo 1997: 112).

(55) Kulttuuri on organisaation alitajunta ja tunteiden lähde (Aaltio-Marjosola 1997: 13).

(56) Yrityksellä on omatunto (Keskon pääjohtaja Matti Honkala, [www.talouselämä.fi](http://www.talouselämä.fi) 7.6.2002).

*Persoonallisuus (54), alitajunta ja tunteet (55) sekä omatunto (56) ovat kaikki ensisijaisesti yksilötason ilmiöiksi ymmärrettyjä asioita. Tällaiseen puhetapaan liittyy myös kulttuurin, arvojen ja identiteetin kaltaisten humanistiselle diskurssille ominaisten käsitteiden käyttö. Tällaisen puhetavan voi nähdä osana organisaation uudelleenmäärittelyä: jähmeän ja byrokraattisen sijaan organisaatio esitetään orgaanisena ja inhimillisenä, luovuuteen ja yritteliäisyyteen kannustavana ja esimerkiksi oman toimintansa eettisyyttä refleктоivana ympäristönä. Tässä orgaanisessa tulkintakehyksessä organisaatio elää ikään kuin omaa elämäänsä, jota ja jonka erityislaatua tulee vaalia. Kulttuuri siis rinnastuu ja samastuu ihmisyksilön persoonaan, ja samalla yksilön oletetaan samastuvan tähän inhimilliseen organisaatioon. Kaikki tämä liittyy olennaisesti sitoutuneen yksilön eli työntekijän ihanteellisen identiteetin konstruointiin.*

Tässä pääluvussa on eritelty diskursseja ja käsitteistöä, jota nykymuotoinen yritysviestintä ja yritysretoriikka käyttävät toistuvasti. On puhuttu *kehityksestä, muutoksesta, arvoista, haasteista ja intohimosta*. Samoissa yhteyksissä nousevat esiin myös *laadun, luovuuden, tiimityön, asiakaslähtöisyyden ja kulttuurin* kaltaiset lähikäsitteet. Tämän luvun jäsenitys perustuu yhtäältä aineistosta esiin nousseille puhetavoille, toisaalta kokonaisajatukselle sitouttamispuheen moniulotteisesta luonteesta. Vaikka tässä tutkimuksessa pohditaan retorikan funktioita eikä sen taustalla vaikuttavia motiiveja, on silti aiheellista huomata, että toistuvissa puhetavoissa on epäilemättä kyse jossakin määrin yritysviestinnän ja yleisemmin yritysten toimintaideologian paradigmaattisista rakenteista tässä ajassa. Toisin sanoen tässäkin analysoidut tekstit heijastavat vaikutusvaltaisia ja yhteiskunnassa eri aloille laajasti leviäviä trendejä. Yritysretoriikankin ytimessä saattaisivat näiden diskurssien ja käsitteiden sijaan olla aivan toisenlainen fraseologia ja erilaiset puhetavat. On myös huomattava, että tässä tutkimuksessa puhutaan yksinomaan yritysorganisaatioista, mutta pitkälti samoja puhetapoja on havaittu käytettävän kaikenlaisissa organisaatioissa ja yhteisöissä. (Heikkinen 2000; Zorn ym. 2000; Niemi 2008.)

Yritysten tuottamat tekstit määrittelevät ihanteita ja identiteettejä, joiden hyväksyminen ja omaksuminen on sitouttamisretoriikan keskeinen päämäärä. Olennaista tällaisessa viestinnässä on retorinen ja ideologinen johdonmukaisuus. Vaikka teksteissä ei toisteta täsmälleen samoja sanoja ja iskulauseita, on kokonaisuudesta eriteltävissä semanttisesti ja ideologisesti koherentteja ja johdonmukaisesti käytettyjä diskursseja ja rakenteita. Tässä luvussa havaittiin, että sitouttaminen ei ole yksinomaan taloudellis-rationaalisen tason operaatio, vaan ideologian välitystä ja vastausten tarjoamista hyvin monen tasoihin kysymyksiin: Millainen on se maailma ja todellisuus, jossa liikeyritykset ja niiden työntekijät toimivat? Mitä tässä maailmassa menestyminen edellyttää? Mitä menestyminen ylipäänsä tarkoittaa ja millaiset asiat ovat tavoittelemisen arvoisia? Millaisia ovat yksilö- ja ryhmätoimijoiden ihanteelliset suhteet yhteisöissä ja organisaatioissa? Luvussa todettiin myös, että ihanteet ja päämäärät saattavat olla paikoin keskenään ristiriitaisia eli yritysviestinnässäkin tekstien johdonmukaisuus ei siis voi olla rikkumaton. Seuraavassa luvussa tarkastellaan joitakin yritysviestinnän keskeisistä

paradokseista ja jännitteistä sekä sitä, miten niitä tämän tutkimuksen aineistossa käsitellään. Ristiriitaisuus on osa inhimillistä elämää ja osa kaikkia diskursseja, ja jännitteet sinänsä eivät taiten käsiteltyinä uhkaa viestinnän ja sen välittämän maailmankuvan ideologista koherenssia (ks. Suoninen 1999: 27).

## 5 SITOUTTAMISRETORIIKAN JÄNNITTEET

Luvussa 4 eriteltiin yritysviestinnässä ja sitouttamisretoriikassa toistuvia diskursseja. Diskursseja voidaan eritellä ja analysoida eri tavoin ja perustein, mutta samassa tekstissä voidaan lukea joka tapauksessa useimmiten erilaisia samaan aikaan läsnä olevia diskursseja, jotka ovat toisinaan toistensa kanssa ristiriitaisia, kilpailevia tai muuten jännitteitä aiheuttavia (Suoninen 1999; Stohl – Cheney 2001). Toisaalta jännitteiden luominen tai niiden nostaminen esiin on myös ongelmallisten kysymysten käsittelyn keino, ja tällöin jännitteisyys on tekstin tuottajan kannalta tekstin tarkoituksenmukainen piirre (ks. VanderHaagen 2008: 536; myös Perelman 1996). Kolmanneksi – hieman laajemmin ajatellen – jännitteisyys liittyy retoriikkaan myös sen klassisen ja laajalti tunnustetun määritelmän mukaan, jossa retoriikan sanotaan olevan oman näkemyksen tai valinnan oikeuttamista epävarmuuden tilassa, ts. tilanteessa, jossa ei voida osoittaa tiettyjä vaihtoehtoja ehdottomasti oikeiksi tai tosiksi. Retoriikan olennainen ulottuvuus on siis aina valitseminen, tasapainoilu ja sovittelu keskenään kilpailevien tai keskenään ristiriitaisten intressien, arvojen tai tavoitteiden välillä. (Ks. esim. Aristoteles: *Retoriikka*; Billig 1996; Perelman 1996; Aune 2002: 4.) Sitouttaminen on jo itsessään, käsitteenä, ilmiönä ja tavoitteena (ks. luku 3), monin tavoin ongelmallinen ja jännitteinen, joten on oletettavaa, että myös sitouttamisretoriikka joutuu käsittelemään erilaisia jännitteitä ja ristiriitaisia arvoja tai vaatimuksia.

Tässä luvussa on olennaista eritasoisten diskurssien samanaikaisen olemassaolon mahdollisuus. Kaikista teksteistä, tekstien joukoista tai retoriikan alueilta voi osoittaa erilaisia ja eritasoisia diskursseja (esim. Mills 1997: 99–100). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa voidaan puhua yhtäältä sitouttamisdiskurssista – jota tämä tutkimus tavallaan kokonaisuutena hahmottelee – tai yritysviestinnän diskurssista ja toisaalta erilaisista osadiskursseista näiden sisällä – kuten luvussa 5 tehtiin<sup>20</sup>. Myös luvussa 6.1 eriteltäviä puhujapositioneihin liittyviä puhetapoja voidaan kutsua diskursseiksi, ja tällöin näkökulma on taas hieman erilainen. Tässä luvussa käsiteltyjen jännitteisten diskurssien ohella voidaan nostaa esiin esimerkiksi luvussa 5.2.1 käsitelty kehityskeskustelu, jota sitäkin voidaan pitää omana diskurssinaan – institutionaalistuneena kommunikaation muotona, jossa puhujat oletusarvoisesti asettuvat annettuihin positioneihin ja joka etenee konventionaalisen rakenteen mukaan, tiettyjä aiheita käsitellen ja tietynlaista retoriikkaa käyttäen. Toisaalta kehityskeskustelun voi nähdä useamman diskurssin yhteenliittymänä ja kehityskeskustelupuheesta voi eritellä ainakin jatkuvan kehityksen ideologiaa toisintavaa diskurssia sekä demokratisoivia tai individualisoivia puhetapoja (ks. esim. 72).

Sosiaalinen ja kielellinen kanssakäyminen on aina jossakin määrin jännitteistä. Retoriikka voi joko konstruoida jännitteitä tekstien rakenteen jäntevöittämiseksi, kiinnostavuuden kohottamiseksi ja identifioitumisen edesauttamiseksi (vastakkainasettelujen ja vastakkaisesti arvotettujen poolien erottuminen) tai sitten pyrkiä käsittelemään ja purkamaan sosiaalisten tilanteiden generoimia ristiriitoja ja konflikteja konsensuksen tavoittelemiseksi. (Perelman 1996;

---

<sup>20</sup> Näiden lisäksi diskursseja olisi mahdollista eritellä vaikkapa puhujan, tilanteen tai viestinnän kanavan perusteella; analyysikehityksen valinta on kulloisenkin tutkimusongelman perusteella tehtävä ratkaisu.

Billig 1996: 255; Foss 1995.) Työn ja taloudellisen toiminnan kontekstissa toistuvat tietyt puhutavat, jotka voi nähdä osin toisilleen vastakkaisina tai toisiaan haastavina. Usein nämä puhutapojen erot juontuvat eroavaisuuksista niissä arvoissa ja päämäärissä, joita puhutilanteiden osalliset tunnustavat tai joita he nostavat teksteissä esiin. Yritysretoriikan ammattilaisten haasteena on tällöin luovia näissä moniarvoisissa tai -äänisissä puhutilanteissa ja pyrkiä pitämään yllä tasavertaisesti puheen ja tulkinnan malleja, joista monet perustuvat näennäisistä ristiriitaisuuksistaan huolimatta puhutilanteessa yhtä lailla tunnustettaville arvoille. Jännitteet ovat erottamaton osa yrityspuhetta, ja esimerkiksi jo *taylorismin*, 1900-luvun alussa kehitetyn tieteellisen liikkeenjohdon, opinkappaleet huomioivat perustavanlaatuisen liikkeenjohdollisen intressiristiriidan tehokkuuden ja tuottavuuden sekä inhimillisen työkyvyn ja -tyytyväisyyden välillä (ks. myös Juuti 2001: 231). Toisaalta tämäkin esimerkki osoittaa, etteivät jännitteet useinkaan generoi millään muotoa kestävämpiä tilanteita, ja kyse onkin paljolti siitä, miten jännitteitä käsitellään, käytetään tai jopa hyödynnetään retorisesti.

Luvussa 6.1 käsitellään sitouttamisretoriikassa esiintyviä puhujapositioneja ja identiteettejä, joita teksteissä konstruoidaan, ja havaitaan, että tiettyihin puhujapositioneihin liittyy usein tietynlaisten diskurssien käyttö, mutta positioneihin liittyvät konventiot eivät kuitenkaan lainomaisesti määrittele sitä, mitä diskursseja kunkin puhujan on mahdollista käyttää. Esimerkiksi organisaation alempien tasojen edustajille on ominaista kokemuksellisen perspektiivin ja puhutavan käyttö, mutta he saattavat yhtä lailla puhua myös vaikkapa yritysstrategisista kysymyksistä tai toisintaa ylemmille portaille tyypillisiä puhutapoja. Diskurssit leviävät siis läpi organisaatioiden niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Toisaalta on esitetty myös mielekkäitä jäsennyksiä, joissa tietyt puhutavat liitetään tiettyihin puhujapositioneihin; puhutaan esimerkiksi liikkeenjohdon diskursseista (*managerial discourses*), kuten esimerkiksi kehitys- tai laadudiskurssi. (Juuti ym. 2004; ks. myös Niemi 2008.)

Erilaisiin puhujapositioneihin ja -tapoihin liittyy myös ajatus moniäänisyydestä, jota käytän tässä tutkimuksessa viittaamaan erilaisten ja keskenään ristiriitaistenkin näkemysten ja diskurssien samanaikaiseen läsnäoloon tekstissä. (Moniäänisyyden määritelmistä ks. esim. Bahtin 1991, Gergen 1999; Kalliokoski 1995: 34–36.) Yritysviestintä ei tietenkään ole avoimen ja tasavertaisen näkemysten vaihdon merkityksessä aidosti tai syvällisesti moniäänistä, mutta ainakin muodollisella tasolla (esim. organisaation eri tasojen edustajien haastattelut) tai tietyn reunaehdoin (henkilökohtaisten toiveiden esittämisen ei pidä uhata organisaation ideologista perustaa) moniäänisyyden elementti voi esiintyä (ks. Hujala 2008; myös luku 6). Moniäänisyyden problematiikan kannalta mielenkiintoinen on myös Michael Billigin (1996; ks. myös Billig ym. 1988) käsitepari viralliset ja elävät ideologiat. Elävää ideologiaa luonnehtivat dynaamisuus, avoimuus ja provokatiivisuus, väitteiden ja vastaväitteiden vapaa esiintyminen ja esittäminen, kun taas virallinen ideologia yhteen intressiin nojautuessaan estää näiden erilaisten näkemysten vapaan esiintymisen. Yritysviestinnän kaltaisessa retoriikassa tilanteessa teksti edustaa moniäänisistä elementeistä huolimatta aina virallista ideologiaa. ”Yksi intressi” ei yrityspuheen tapauksessa tarkoita, etteikö eri tahojen näkökulmia voitaisi jossakin mitassa ottaa huomioon, mutta yrityksen perustehtävää, perustavoitteita ja legitimaatiota ei missään tapauksessa kyseenalaisteta. Moniäänisyys siis toteutuu, jos toteutuu, tietyn ehdoin.

On toisaalta huomattava myös se, että yritysviestinnän, johtamisen ja organisaatiotutkimuksen piirissä elää tunnustettu kriittinen traditio, johon sisältyy teknis-rationaalista hegemoniaa kyseenalaistava demokratisoiva tai emansipatorinen elementti (Burrell 2001; Sambrook 2004; ks. myös Hancock – Tyler 2005: 47). Yritysviestintä on siis ainakin jossakin määrin, jollakin tasolla, opillisesti jännitteinen tai moniarvoinen ala. Tämä on toki eri asia kuin jännitteisyys tai moniarvoisuus yritysviestinnän oppien käytännön sovelluksien yhteydessä, mutta huomionarvoinen näkökohta yhtä kaikki. Toisaalta esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantamisen ja eettisten näkökohtien yhdistelmän ilmeisen inkoherenssin valossa voidaan sanoa, että skeptisyys on tietyllä tapaa jopa sisäänrakennettu myös sitouttamispuheen retoriseen tilanteeseen.

Seuraavassa luvussa 5.1 tarkastellaan lähemmin sitouttamispuheessa esiintyvien ristiriitojen tai paradoksien luonnetta sekä sitä, miten tällaisia jännitteitä ja ristiriitoja yleisesti ottaen voidaan käsitellä. Sen jälkeen, luvussa 5.2, analysoidaan neljää tämän tutkimuksen aineistossa esiintyvää jännitettä: luvussa 5.2.1 vakiintuneisuuden ja muutosvalmiuden välistä ja luvussa 5.2.2 hierarkkisyyden ja autonomian sekä yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden välistä. Sitouttamispuheen läpikäyvä jännitteisyys luonnehtii yhtä kaikki huomattavan painokkaasti myös yhteiskuntavastuuretoriikkaa. Jo mainituista syistä puheen ja tekojen, retoriikan ja todellisuuden välinen jännite sekä ristiriitaisuuden ja falskiuden vaaran prosessointi on hyvin usein läsnä yritysten vastuupuheessa. Luvuissa 5.2.3 ja 5.2.4 tarkastellaankin sitä, miten tätä jännitettä yritysten tuottamissa teksteissä käsitellään. Aluksi, luvussa 5.2.3, analysoidaan retoriikan ja todellisuuden eli puheen ja tekojen suhteen käsittelyä ja sitten, luvussa 5.2.4, vastuun reunaehdoista ja varauksista eli oman vastuualueen ja vastuullisen toiminnan mahdollisuuksien määrittelyä.

## 5.1 Retoriset ja diskursiiviset ristiriidat ja jännitteet

Luvussa 2.1.1 todettiin, että retoriikka kytkeytyy monesti erilaisten jännitteiden, potentiaalisten kiistakysymysten ja muiden inhimillisessä kanssakäymisessä väistämättä ilmenevien ristiriitojen käsittelyyn. Keskenään ristiriitaiset tai kilpailevat mutta samaan aikaan ylläpidetyt tavoitteet, intressit ja arvot taas ovat kaiken inhimillisen ja sosiaalisen toiminnan peruspiirre – sekä yksilöllisten maailmankatsomusten että kaiken kommunikatiivisen, sosiaalisen ja yhteiskunnallisen toiminnan tasolla (ks. Billig 1996; Billig ym. 1988; Burke 1969b). Tässäkään luvussa jännitteillä ei viitata sellaisiin ongelmiin, jotka olisivat luonteeltaan lopullisesti ratkaistavia tai poistettavia, vaan pikemminkin siihen, miten keskenään – ainakin näennäisesti – ristiriitaisia arvoja ja tavoitteita ylläpidetään ja miten tällaisia tilanteita käsitellään retoriikan keinoin. Puhun seuraavassa lähinnä jännitteiden *käsitlemisestä* tai *prosessoinnista*, vaikka muitakin perusteltuja mahdollisuuksia on olemassa. Esimerkiksi Susan Youngblood (2008) käyttää termiä *mitigate* ('lieventää, lievittää, pienentää, vähentää'; MOT s. v. *mitigate*) kuvaamaan retorisen jännitteen käsittelyä työorganisaatioissa.



Työhön, organisaatioviestintään ja sitouttamiseen on helppo yhdistää monenlaisia jännitteitä tai ristiriitoja ennen varsinaiseen empiiriseen aineistoon tutustumistakin, ja aineistoon syvennyminen osoittaa monet näistä intuitiivisista ajatuksista oikeansuuntaisiksi. Tällaisia problemaattisia kysymyksiä ovat esimerkiksi yksilöllisyydelle annetun painoarvon ja yhdenmukaisuuden vaatimuksen suhde ja toiseksi organisaatioiden hierarkkisuus ja sitä hämärtämään pyrkivän osallistavan retoriikan välinen jännite. Kolmanneksi voidaan mainita poikkeuksellisen tai prominentin luonteen konstruoiminen yrityksille sekä samaan aikaan saman yrityksen esittäminen avoimena kaikille ja neljänneksi eettisten näkökantojen ja yritystalouden periaatteiden yhteen sovittaminen. (Ks. Aula 1999; Stohl – Cheney 2001; Luscher ym. 2006.) Jo sitoutumisen kohteen määrittely on potentiaalisesti jännitteinen kysymys. Samanaikaista työorganisaatioon ja ammattijärjestöön sitoutumista sekä tämän tilanteen generoimia jännitteitä kuvaava *kaksoissidoksen* käsite liittyy juuri tähän (Seppänen 1958). Työorganisaation tai -järjestön sijaan sitoutumisen kohteeksi saattaa nykyisin hahmottua pikemminkin itsensä kehittäminen, oma urakehitys tai muu yksilöllisen merkityksenannon kautta motivoitu asia (Joensuu 2006; Jokivuori 2002: 9–10; ks. myös luku 3 tässä tutkimuksessa). Jännitteisyys on monin tavoin läsnä myös monilla muilla yritysviestinnän alueilla tai muissa retoriikan analysoinnin näkökulmissa. Esimerkiksi yksilön ja ryhmän suhteen käsittely (ks. luku 6) on monin tavoin jännitteinen, erilaisten arvojen kamppailun ja yhteensovittamisen läpäisemä alue. Toisaalta yksilön ja kollektiivin tai organisaation suhteen tematiikka ja sen mahdolliset ongelmakohdat ovat myös yritysviestinnän – kuten myös tämän tutkimuksen – läpi kulkevia piirteitä.

Sitouttaminen on itsessään jännitteinen käsite: se sisältää yhtäältä *sitoutumisen*, joka mielletään useimmiten oma- tai ainakin vapaaehtoiseksi toiminnoksi, ja toisaalta faktiivisen ulottuvuuden, teetoelementin, johon ainakin työorganisaation kaltaisessa hierarkkisessa systeemissä liittyvät kannustamisen ohella väistämättä sääntelyn ja kontrollin merkitysulottuvuudet. Tätä voidaan kutsua eräänlaiseksi perustason jännitteeksi tai sitouttamisilmiöön sisäänkirjotetuksi paradoksiksi. Ihmisen sisäisiä prosesseja ei tietenkään voida observoida saati hallita kovinkaan laajalti, eikä etenkin tekstintutkimuksen tulisi esittää niitä koskevia oletuksia, mutta käsitteellisellä tai semanttisella tasolla mainittu jännite on kiistatta jo lähtökohtaisesti olemassa. (Ks. Kolehmainen 2004; Stohl – Cheney 2001: 379–380.) Monet yritysretoriikassa esiintyvät jännitteet tai ristiriidat ovat jollakin tavoin tälle perustason jännitteelle alisteisia tai rinnasteisia tai muuten tähän kytkeytyviä. Näitä yhteyksiä pyrin erittelemään seuraavassa analyysissä. Tällaisissa ristiriitatilanteissa kyseessä ovat yleensä erilaiset tavoitteet ja päämäärät sekä tavat puhua näistä arvokonfliktia liennyttäen ja tavoitehorisonttia harmonisoiden (ks. Kolehmainen 2004). Arvojen ja päämäärien määrittely siten, että ne ovat paitsi keskenään ristiriidattomia myös kenen tahansa hyväksyttävissä olevia ja kenelle tahansa edullisia, on retorisesti tärkeää. Erityisen tarkoituksenmukaista tämä on puhuttaessa yleisölle, jossa edes mahdollisesti esiintyy keskenään eriäviä tai ristiriitaisia näkemyksiä.

Ristiriitatilanteista voidaan puhua myös diskurssien dilemmaattisuutena, jolla viitataan usein puhetilanteissa ja sosiaalisissa ympäristöissä väistämättömään erilaisten arvojen, uskomusten ja puhetapojen samanaikaiseen läsnäoloon. Useimmiten nämä konfliktit asemoituvat henkilöiden välille tai toiminnan tai ilmaisun tapojen välille, jolloin ne ovat yleensä ratkaistavissa

ja niitä myös käsitellään yhteistoimintaa haittaavina esteinä. (Billig ym. 1988; Matikainen 1999: 227.) Seuraavassa käsitellään kuitenkin työhön liittyvien diskurssien tai työn tulkintamallien näennäisiä ristiriitaisuuksia, joita ei välttämättä pyritä ratkaisemaan kummankaan näkökannan eduksi. Usein kyseessä on kaksi diskurssia, arvoa tai ihannetta, joita kumpaakin halutaan vaalia, joten diskursseja pyritään pitämään yllä rinnakkain. Puhe konflikteista tai ristiriidoista ei siis välttämättä viittaa yksilöiden tai organisaatioiden kannalta sietämättömiin tilanteisiin, vaan useimmiten yksinomaan määritelmällisesti yhteensopimattomiin ihanteisiin, joita voidaan kuitenkin tavoitella hyvinkin harmonisissa asetelmissa. Jännitteiden ylläpidon voi nähdä paikoin jopa retorisenä strategiana, jonka avulla yhtäältä nivotaan nämä näennäiset ristiriidat osaksi virallista tai hegemonista ideologiaa ja toisaalta ristiriitoja käsitellen kirjoitetaan auki työhön ja organisaatioiden toimintaan liittyviä päämääriä sekä niiden tavoitteluun sisäänrakennettua ongelmallisuutta. (Ks. Charteris-Black 2005: 141.) Sillincen ja Brownin (2009: 1847–1848) mukaan voi olla jopa retorisesti tehokkaampaa, mikäli organisaation identiteettiä rakennetaan näennäisesti ristiriitaisista elementeistä. Identiteetti – ja siihen kytkeytyvä olemassaolon ja toiminnan legitimointi – on monitahoinen ilmiö, jota on retorisesti rakennettava ainakin moraalisisella, pragmaattisella ja kognitiivisella ulottuvuudella (ks. myös Vaara – Tienari 2008). Sillincen ja Brownin mukaan heidän tutkimiansa poliisiorganisaatioiden internetsivujen retorinen voima perustuu juuri siihen, että eri ulottuvuuksien sisäisiä ja välisiä ristiriitaisuuksia ja jännitteitä ei ole pyritty häivyttämään, vaan ne ovat avoimesti esillä tarjoten lukijalle ymmärtämisen ja samastumisen kohteita.

Sitoutumisen ja sitouttamisen kannalta kiinnostava on myös uskonnollisia yhteisöjä tutkineen Rosabeth M. Kanterin (1968) sitoutumisen käsitteellinen jäsenyys, joka perustuu nimenomaan sitoutumiseen ja sitoutumisen vaatimukseen sisäänrakennettuihin jännitteisiin. En esitä Kanterin moniosaista erittelyä tässä kokonaisuudessaan, mutta olennaista siinä on se, että sitoutumisen osatekijöillä on sitoutujan näkökulmasta aina sekä positiivinen että negatiivinen aspekti: yhteisen tai yleisen edun eteen toimiminen voi hyödyttää yksilöä eri tavoin, mutta se merkitsee aina myös jonkin (voimavarojen, ajan, oman toiminnan suunnitteluvallan tms. tai vaikkapa totunnaisen minäkuvan) antamista, uhraamista ja luovuttamista yhteisölle tai ylipäänsä jonkun toisen käsiin. Sitouttajan on taas luonnollisesti konstruoitava tilanne retorisesti niin, että sitoutujan kannalta positiivinen aspekti korostuu tai näyttäytyy relevanttina ja hallitsevana. (Ks. myös Shepherd – Shepherd 1984: 129–130 ja Kanterin kanssa samansuuntaisia ajatuksia esittänyt Becker 1960.) Vaikka luvussa 3.1 esitelty Jesper Kunden (2002) *Corporate Religion*, kaltaistensa muassa, käyttääkin uskonnollista rekisteriä yrityskontekstissa, on uskonnollinen retoriikka luonnollisesti monin paikoin erilaista ja teksteissä konstruoitu sitoutumisen malli luonteeltaan erilainen kuin yritysorganisaatioon tai työhön sitoutuminen. Tietyt perustavat kysymykset, kuten esimerkiksi jännite yksilöllisen ja kollektiivisen välillä tai edellä mainittu antamisen ja saamisen suhde, ovat toki relevantteja näkökulmia aina sitoutumisesta puhuttaessa. Erilaisten näkökulmien ja erilaisten sitoutumisen tapojen nostaminen esiin voi auttaa myös hahmottamaan sitä, mistä sitoutumisesta on kyse ja mitä yritysmaailman kontekstissa sitoutumista vaadittaessa lopulta vaaditaan.

## 5.2 Neljä esimerkkiä retorisisista ja diskursiivisista jännitteistä

Sitouttamiseen liittyy ajankohtaista problematiikkaa (ks. luku 1.2), mutta myös ajattomia tai väljemmin ajan ilmiöihin kiinnittyviä näkökulmia. Seuraavassa käsitellyt jännitteet sijoittuvat lähtökohtaisesti ajattomien kysymysten tai ongelmien joukkoon. Kyse ei siis nähdäkseni ole erityisesti juuri nyt ajankohtaisista kysymyksistä tai tälle ajalle tyypillisistä ongelmista. En myöskään lähesty jännitteitä Whittlen (2006: 424) kuvaamalla tavalla lukien niitä postmodernina tai ”tälle” ajalle ominaisina, kaikkia tekstejä ironian tai monitulkintaisuuden kaltaisten ilmiöiden tapaan läpäisevinä piirteinä. Vaikka oma tutkimukseni on jossakin määrin ajankohtaisten kysymyksenasettelujen ja kehityskulkujen motivoima, tässä käsitellyt jännitteet eivät ole niinkään millekään ajalle tyypillisiä, vaan pikemminkin yhteiskunnallisesta ja historiallisesta tilanteesta riippumattomia sitoutumiseen ja sitouttamisen retoriikkaan kytkeytyviä kysymyksiä. Se ei tietenkään poista niiden relevanssia ajankohtaisen keskustelun näkökulmastaan. On selvää, että nämä eivät millään muotoa ole sitouttamispuheen ainoat jännitteet, eikä retoristen jännitteiden käsittely tyhjene tähän esitykseen. Sitouttamisretoriikan jännitteistä kenttää voi jäsentää monin muinkin tavoin, ja luvussa viitataan myös muihin näkökulmiin ja muihin jäsentämisen tapoihin. En ole kuitenkaan nähnyt tarkoituksenmukaiseksi otsikoida jokaista näkökulmaa erikseen; tästä seuraisi sirpaleinen esitys, joka ei tavoittaisi laajoja teemoja samalla tavoin kuin nyt valitsemani esitystapa.

Yritykset ovat yhteiskunnallisia toimijoita, ja itsemäärittelyn sekä toimintaperiaatteiden retoriikka on väistämättä myös yhteiskunnallista ja poliittista toimintaa. Yritysviestinnässä on viime vuosikymmeninä nostettu entistä enemmän esille erilaisia sosiaalis-eettisiä kysymyksiä, luontoympäristöön ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviä näkökohtia sekä muita, usein näkökulmaltaan globaaleja etiikkaan, oikeudenmukaisuuteen ja vastuuseen liittyviä teemoja. Tällaiset yhteiskunnalliset ja moraalifilosofiset kysymykset ovat tärkeitä myös työntekijän elämässä yksilöllisen identiteetin ja elämänorientaation määrittelyn kannalta. Siksi nämä kysymykset ovat relevantteja myös sitouttamisen näkökulmasta: yrityksen on asemoiduttava yhteiskunnallisesti työntekijän näkökulmasta mielekkäällä ja koherentilla tavalla sekä konstruoitava ideologinen viitekehys, johon työntekijän (tai muiden sidosryhmien) on mahdollista ja mahdollisesti houkuttelevaa samastua ja sitoutua.<sup>21</sup> (Eccles – Nohria 2003: 66–67.) Yhteiskuntavastuu on monessa mielessä kiinnostava puheenaihe ja puhetapa, diskurssi, joka avaa omanlaisensa näkökulman sitouttamispuheeseen: se tuo yrityksen, työyhteisön ja työntekijän tai työnhakijan yritysyhteisöä ja -ympäristöä laajempaan kontekstiin, konstruoi yksilölle ja yhteisölle yhteiskunnallisia toimijapositioneja. Sitouttamisen tarkastelu tästä näkökulmasta kytkeytyy myös monessa yhteydessä (ks. esim. luku 4) havaittuun sitouttamispuheen kokonaisvaltaisuuteen: jaettu yhteiskunnallinen näkemys on olennainen osa yksimielisen ja sitoutuneen yhteisön konstruktioita siinä missä oikeita tavoitteita kohti pyrkiminen tai vaikkapa oikea asenne työhön. (Yhteiskuntavastuuviestinnän ja sitouttamisen yhteydestä ks. Pälli – Turunen 2011.)

---

<sup>21</sup> Jätän tässä huomiotta sen itsestäänselvyden, että työntekijä voi olla myös välinpitämätön tällaisten asioiden suhteen. Yhteiskunnallisesti valveutunut työntekijä on yritysviestinnän retorisisessa todellisuudessa olemassa oleva hahmo ja sellaisena relevantti konstruktio tässä tutkimusasetelmassa. Yritysviestinnän vastaanottotutkimuksessa työntekijästä saattaisi toki piirtyä toisenlainen kuva.

Erityisen jännitteiseltä alueelta vaikuttaa yritysten yhteiskuntavastuuta eli erilaisia sosiaalisia ja eettisiä kysymyksiä käsittelevä retoriikan osa-alue. Esiin nousee keskenään ristiriitaisia arvoja ja päämääriä, ja yritysten yhteiskunnallisen puheen voi nähdä helposti reaktiivisena tai puolustavana retoriikkana (ks. Perelman 1996; Potter 1996a). Tätä näkökulmaa korostaa myös se, että yritysvastuun teema nousee julkisuuteen yleensä kriisitilanteissa: epäkohtien osoittamisen seurauksena, erilaisten väärinkäytösten tai niiden epäilyjen julkisena käsittelynä (ks. esim. Laine 2009). Voidaan ajatella, että tässä retorisisessa asetelmassa yritykset joutuvat lähtökohtaisesti altavastaajan asemaan, vastaamaan syytöksiin ja selittämään esimerkiksi irtisanomisia tai tuotantoprosessiin liittyviä eettisiä ongelmia. Edellä mainittuun skeptiseen diskurssiin reagoimisen voikin nähdä puolustavana retoriikkana. Omilla verkkosivuilla tai omissa sidosryhmälehdissä yritysten retoriikka on kuitenkin harvoin puolustavaa; pikemminkin yhteiskunnallisten kysymysten kohdalla korostetaan oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta, ulkopuolisesta sääntelystä ja valvonnasta riippumatonta oikein toimimisen kulttuuria. Myös yhteiskunnallisessa retoriikassa yritykset siis pyrkivät ottamaan itselleen oikeuden määrittellä itsensä, mikä on tarkoituksenmukaista myös yhteiskunnallisen retoriikan sitouttamisfunktion kannalta: proaktiivinen toimijaposition ja moraalinen integriteetti ovat vetoavampia samastumisen kohteita kuin pakotetusti korrekti ja ulkoisiin vaatimuksiin taipuva toimijuus. Oma-aloitteisuuden ja -ehtoisuuden sekä ulkoa ohjattuuden jännite on vastuullisuusretoriikassa toistuva piirre.

Stohl ja Cheney (2001) käsittelevät artikkelissaan yritysyhteisöjen demokraattisuuteen, osallistamiseen ja osallistumiseen liittyviä jännitteitä ja paradokseja. Stohlin ja Cheney (mts. 353–354) mukaan nimenomaan sana *jännite* kuvaa osuvimmin ideoiden, periaatteiden ja toiminnan tasolla ilmeneviä ristiriitaisuuksia tai näennäistä yhteensopimattomuutta. Muiksi tällaisissa yhteyksissä käyttökelpoisiksi termeiksi mainitaan *ristiriita*, *paradoksi*, *kaksoissidos* ja *ironia*. Nämä kaikki, ehkä ironiaa lukuun ottamatta (ironia liittyisi lähinnä siihen, miten henkilöstö artikuloi kokemuksensa ristiriitaisista vaatimuksista tms.), ovat käyttökelpoisia myös omassa analyysissäni. Seuraava esitys ei noudata Stohlin ja Cheney jäsenystä, jossa eritellen neljään ryhmään jaettuna yhteensä neljätoista monin paikoin toistensa kanssa päällekkäistä jännitettä. Esiin nousevat teemat ovat joka tapauksessa monin paikoin yhteneväisiä – ovathan kaikissa sitouttamispuheissa peruskysymykset pitkälti samoja. Seuraavassa havaitaan myös, että jännitteiden erittely johtaa lähes poikkeuksetta laajempien paradoksien ja ongelmallisten kysymysten äärelle. Tämä on puolestaan luettavissa yhteensopivana retoriikan laajan määritelmän (ks. luku 2.1.1) kanssa: inhimillinen ja sosiaalinen toiminta on kauttaaltaan ristiriitojen ja niitä käsittelevän retoriikan läpäisemää.

### 5.2.1 Vakiintuneisuus ja muutosvalmius

Luvussa 4.1 osoitettiin jatkuvan kehittymisen vaatimus ja jatkuvan muutoksen pitäminen esillä yritysviestinnän toistuviksi piirteiksi. Kehitysvaatimusta ja kehitysdiskurssia ylläpidetään erilaisin retorisin keinoin, kuten esimerkiksi petollisesta tyytyväisyydestä varoittamalla

ja haasteita kaipaavan työntekijän ihannekuvaa konstruoimalla. Kuitenkin samaan aikaan tämän kehitys- ja muutosvaateen kanssa yritykset pyrkivät konstruoimaan luotettavuuden, vakiintuneisuuden ja perinteisyyden luonnehtimaa julkikuvaa sekä viestiä pitkäaikaisten yhteistoimintakumppanuuksien mahdollisuuksia sekä ylipäänsä ajasta ja liike-elämän hektisistä käännteistä riippumattomia luovuttamattomia arvoja. (Ks. Puohiniemi 2003: 27.) Esimerkiksi toimintatapojen ja toimintakulttuurin kaltaiset asiat esitetään yritysviestinnän retorisessa kehyksessä usein vuosien tai vuosikymmenten aikana kehitettyinä ja kehittyneinä. Ne ovat siis sinänsä arvokkaiksi miellettyjä asioita, mutta niitä on samassa retorisessa kehyksessä vaalittu periaatteen mukaan silti syytä muuttaa ja kehittää jatkuvasti. Tässä kehkeytyy väistämättä ongelmallinen jännite, jota retoriikalla yritetään käsitellä, ylittää tai selittää ongelmattomaksi (ks. VanderHaagen 2008: 536–537). Laajemmassa katsannossa tämän jännitteen prosessoinnissa on kyse myös yleisen ennakoimattomuuden sietämisestä, niin yhteiskunnallisella tasolla kuin yksilötasollakin. Sama retoriikka, jolla muutos määritellään normaalitilaksi yrityksen sisällä, kytkeytyy puheeseen, joka määrittelee uraansa suunnittelevalle yksilölle tarkoituksenmukaiseksi lyhyen tulevaisuusorientaation sekä valmiuden jatkuviin muutoksiin. (Siltala 2007; Rubery ym. 2005: 228.) Muutoksen voi nähdä paradoksaalisesti tilana, jota yritysretoriikka ja muu työelämää refleктоiva puhe pyrkii vakiinnuttamaan työelämän normaalitilaksi. Muutokseen ja kehitykseen reagointi, sopeutuminen ja orientoituminen ovat monissa yhteyksissä perustavanlaatuisia vaatimuksia. (Juuti ym. 2004; Sillince 2006.)

Muutos hahmottuu yritysretoriikassa ensisijaisesti ulkoapäin määräytyväksi paineeksi ja vaatimukseksi, mutta myös yrityksille luonteenomaiseksi tilaksi tai prosessiksi. Dynaamisuus on yrityskulttuurin piirre eikä muutoksessa siten ole kyse yksinomaan ulkoisiin ärsykkeisiin reagoinnista. Seuraavassa esimerkissä kuvataan yrityksen toimintaa muuttuvassa ympäristössä. Muutos ei kuitenkaan ole yksinomaan oman yrityksen olosuhde tai oman toimialan ilmiö vaan yleisempi kehityskulku, johon jokaisen tulee reagoida.

- (57) Kustantajat kaikkialla maailmassa painottavat sisällön merkitystä varmistaakseen ja säilyttääkseen lukijakuntansa. Viestintäliiketoiminnassa ihmiset ovat etusijalla, joten kustantajien on pystyttävä houkuttelemaan ja palkkaamaan luovia kykyjä. He ovat huomispäivän mediantekijöitä.

Metsäteollisuuden muuttunut toimintaympäristö edellyttää uusia toimintatapoja, jotta tavarantoimittajina voidaan menestyä tulevaisuudessa. Tutkimus- ja kehitystoimintaan, raaka-aineisiin ja tuotekehitykseen tehtävillä investoinneilla ja uusilla ajattelumalleilla soveltamalla voimme valmistaa uusia, innovatiivisia ja kehittyneitä tuotteita, joita UPM:n asiakkaat tarvitsevat ja haluavat.  
(The Griffin 1/2006)

Muutosvalmiuden ja jatkuvan kehittymisen diskurssissa keskeistä on tulevaisuusorientaatio, fokuksen siirtäminen jatkuvasti tarkasteluajankodasta tulevaan päin. Esimerkissä 57 tämän diskurssin ilmentäjät *huomispäivän mediantekijät*, *uusia toimintatapoja* edellyttävä *muuttunut toimintaympäristö*, *uudet ajattelumallit* ja *uusien, innovatiivisten ja kehittyneiden tuotteiden valmistus* konstruoivat muutosvalmiuden ja kehittymisen vaatimusta: orientoitumista uuteen, tulevaan ja muuttuvaan. Toisaalta tarkoitusta ilmaiseva finaali rakenne *varmistaakseen ja*

*säilyttääkseen* viittaa saavutettujen asemien, jo tavoitetun lukijakunnan säilyttämiseen. Tämä tavoite esitetään myös *kustantajien kaikkialla maailmassa* jakamana: tunnetuksi ja luotetuksi palveluntarjoajaksi profiloituminen on kustannustoiminnan yleinen keskeinen tavoite. Tekstissä viitataan nykytilanteeseen tai -asetelmaan, joka suurelta osin tulisi säilyttää, mutta samalla konstruoidaan välittömiä toimia edellyttävä muuttuva tai jo muuttunut maailma ja *toimintaympäristö*. Muutosvalmiuden diskurssin piiriin voidaan lukea myös työtä määrittelyssä puheessa suosittu innovaatioretoriikka tai -diskurssi, joka tässä esimerkissä tuodaan esiin puheella *luovista kyvyistä, tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä innovatiivisista ja kehittyneistä tuotteista*.

Muutosvalmiuden vaatimusta nostetaan tukemaan *asiakkaat* (joihin viitataan myös *lukijakunnalla*) sekä potentiaaliset työntekijät (*uudet kyvyt, huomispäivän mediantekijät*): muutos ja kehittyminen ovat edellytyksenä asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin vastaamiseksi sekä uusien laadukkaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi. Relatiivilause *joita UPM:n asiakkaat tarvitsevat ja haluavat* asettaa *uudet, innovatiiviset ja kehittyneet tuotteet* asiakkaiden nimenomaisesti vaatimiksi asioiksi. Nämä osoitetut toimijat ovat niitä, joihin muutoksen vaatimus kiinnitetään tai joiden asettamana se esitetään. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus, vaan muutoksen ja kehityksen vaatimuksella on myös hahmoton ja paikantamaton ulottuvuutensa. Esimerkissä 57 rinnastetaan toisistaan riippuvaiset ja monin paikoin yhteistyön yhdistämät kustannustoiminnan ja metsäteollisuuden toimialat ja näin muutosvalmiuden vaateelle konstruoidaan laajempaa tai yleispätevämpää perustaa. Muutoksen vaatimus tai muutos itsessään ei siis ole yksiselitteisesti sijoitettavissa tiettyyn rajattavaan ympäristöön tai tiettyihin toimijoihin, vaan muutos on laajempi ilmiö. Mitä laajemmaksi ja mitä enemmän yksittäisistä toimijoista tai toimialoista riippumattomaksi ilmiöksi muutos pystytään esittämään, sitä tehokkaampaa siihen vetoaminen on retorisesti. Tässä katsannossa huomattavaa on se, että esimerkissä ei spesifioida muutoksen luonnetta tai sen asettamia eksakteja vaatimuksia. Esimerkki voidaan tulkita yleiseksi muutospuheeksi, joka pitää yllä muutosvalmiutta ja toisintaa muutoksen välttämättömyyden vaatimusta.

Muutosvalmius ja kehitymispyrkimys ovat sekä organisaatio- että yksilötason kysymyksiä. Nämä vaatimukset tai periaatteet esitetään kaikki organisaation ja toiminnan tasot läpäisevinä. Seuraava katkelma on työtyytyväisyyskyselyn vastausten purkua käsittelevästä artikkelista.

- (58) Myös työn tavoitteet tunnetaan nyt hyvin ja omaa työtä arvostetaan, kertovat tulokset.
- Yhteistyökumppanit ovat tehneet sellaisia päätöksiä, jotka auttavat meitä. Esimerkiksi tehtävänjako toimitettavan laadun suhteen on selventynyt oston ja meidän laadunvalvontamme välillä. Voidaan sanoa, että meillä on selkeä suunta ja prosessit tukevat toisiaan entistä paremmin, tuumii [terminaalipäällikkö] Kuittinen.
  - Mutta onko niin, että työ ei tarjoa tarpeeksi mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen? Kehityskeskusteluissa harva ilmaisi halunsa tehdä muuta kuin omaa työtään. Onko kommentteja?
  - Kun on kiire, niin oma työ riittää. Hiljaisempana aikana tulee mieleen, että voisihan tässä vähän muutakin tehdä. Mutta silloinhan homma on terveellä pohjalla, kun

ihminen haluaa kehittää itseään. Haasteita pitää olla, artikkelisijoittelija Jari Puranen tuumii.

– Se on tietysti totta, myöntää Kuittinen ja kehottaa olemaan mahdollisuuksien auetessa itsekkin aktiivinen. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkin 58 ensimmäisessä repliikissä esitetään indikatiivinen organisaation tai kokonaisuuden tason toteamus: *meillä on selkeä suunta*. Monikon ensimmäisellä persoonalla viitataan tässä nähdäkseen nimenomaan yritykseen kokonaisuutena; ainakin se on tällaisessa tulevaisuuden visioinnissa tyypillisin toimija. Myös yhteistyökumppanit, jotka tekstissä mainitaan, ovat määritelmällisesti nimenomaan yrityksen yhteistyökumppaneita. *Meillä on selkeä suunta* ilmaisee, että nykytilanne on hyvä, mutta se on hyvä nimenomaan siltä osin, että muutos ja liike tapahtuvat oikeaan suuntaan. Tilanne on siis hyvä, jos tilanteeseen sisältyy muutoksen elementti. Tästä siirrytään yksilötasolle, kokemukseen työstä ja sen tarjoamista *mahdollisuuksista kasvuun ja kehitykseen*. Nämä esitetään oletuksena, lähtökohtana hyvän työn määrittelylle. Esimerkissä määritellään laajemminkin yksilölle korrekia tapaa suhtautua itsensä kehittämiseen ja sen mahdollisuuksien hakemiseen (*silloinhan homma on terveellä pohjalla, kun ihminen haluaa kehittää itseään; haasteita pitää olla*; kehotus olla aktiivinen). Puhetta johtava terminaalipäällikkö verifioi edellä esitetyn työorientaatiokuvauksen vastauksellaan *Se on tietysti totta*. Itsensä kehittäminen ja haasteet merkitään näin itsestään selviksi arvoiksi ja tavoitteiksi. Tätä tukevat myös tuttuutta tai itsestänselvyyttä ilmaisevalla liitepartikkelilla *-hAn* sävytetty *silloinhan homma on terveellä pohjalla* ja välttämättömyyttä ilmaiseva *haasteita pitää olla* (ks. Laitinen 1995). Esimerkin alussa viitataan myös *yhteistyökumppaneihin* sekä näiden *tekemiin päätöksiin* ja näiden seurauksena muuttuneeseen tilanteeseen myönteiseen sävyyn: muutos on yhteistyökumppaneidenkin tapauksessa ollut hyvästä ja auttanut myös *meitä*. Tilannetta arvioidaan tässäkin (ks. myös edellä esim. 15 ja 17) komparatiivisesti aiempaan, jo sinällään hyvään tilanteeseen, suhteuttaen: *prosessit tukevat toisiaan entistä paremmin*.

Esimerkissä 58 kuvatussa keskustelussa otetaan esiin se, että *Kehityskeskusteluissa harva ilmaisi halunsa tehdä muuta kuin omaa työtään*, ja tähän pyydetään kommentteja. Avauksen voi lukea implikoivan (vain) *oman työn* tekemisen riittämättömyyttä tai ainakin muiden vaihtoehtojen (enemmän tekemisen) esille nostamista. Vastauksessa esiintyvä adverbiaalimääritteenä toimiva lause *kun on kiire* asettaa *kiireen* syyksi tai selitykseksi omaan työhön keskittymiselle. ”Pelkkä” *omaa työhön* keskittyminen katsotaan siis selitystä vaativaksi asiaksi.

Uusien tehtävien pariin hakeutumisen ja uusien tehtävien omaksuminen vaatimus tulee aineistossa esiin harvoin. Itsensäkehittämisspuhe on toistuvaa mutta käsittelee yleisemmin omassa työssä kehittymistä ja omien tehtävien parempaa hallitsemista, jotka edustavat painokkaammin jatkuvuuden ja vakiintuneisuuden ihanteita. Esimerkin 58 itsensäkehittämisspuhe on siis tässä mielessä poikkeuksellista. Muutosvalmiuden vaatimus nostetaan korostetusti esiin: mahdollisuuksien (tehdä muutakin kuin omaa työtä) auetessa tulee olla aktiivinen. Tämän vastakohtaksi tulkittuu passiivinen yksinomaan omiin työtehtäviin keskittyminen,

joka taas on sitouttamispuheen kontekstissa ilman muuta kielteinen vaihtoehto. Tilanne, jossa on tilaisuus tai velvollisuus tehdä muuta kuin omaa työtä, esitetään myönteisesti *mahdollisuuksien aukeamisena*. Myös seuraavassa kehittymistä lähestytään yksilön näkökulmasta.

- (59) Sanoma tarjoaa henkilöstölleen modernin ja innostavan työympäristön. Panostamme henkilöstömme kehittymiseen muun muassa luomalla mahdollisuudet urakiertoon koko SanomaWSOY-konsernissa sekä tarjoamalla kilpailukykyisen palkitsemisjärjestelmän ja henkilöstöedut. ([www.sanoma.fi](http://www.sanoma.fi) > *Sanoma työnantajana*)

Ihanteelliseen työorientaatioon kuuluu eteenpäin pyrkiminen. Esimerkissä 59 kehittymisen ja muutoksen sekä säilyttämisen ristiriita ratkaistaan esittämällä oman konsernin sisällä sellaiset etenemismahdollisuudet, jotka yleensä edellyttävät organisaatiosta toiseen siirtymistä. Tällaisten mahdollisuuksien esiin nostaminen on sitouttamisen kannalta erityisen tärkeää, sillä osaavasta työvoimasta kilpaillaan ja kehitys sekä uudet haasteet tulkitaan usein nimenomaan työpaikan vaihtamisella realisoituviksi tavoitteiksi. (Kolehmainen 2004; Laitinen 2004.)

Ehkäpä useimmiten muutos ja kehitys ovat kuitenkin organisaatiotason haasteita. Seuraavista katkelmista ensimmäinen on poimittu Osuuspankin internetsivujen OP-Ryhmän perustehtävää ja kaksi jälkimmäistä OP-Ryhmän strategiaa kuvaavasta osiosta. Katkelmat kytkeytyvät esiintymisyhteydessään siis kiinteästi toisiinsa; tekstien pituuden vuoksi en esitä niitä tässä kuitenkaan kokonaisuudessaan. Olen valinnut kohtia, joissa tämän luvun teemaa käsitellään.

(60) **Perustehtävä**

OP-ryhmällä on toimintansa alkuajoista lähtien ollut selkeä tehtävä suomalaisessa yhteiskunnassa, ja OP-ryhmä toimii edelleen sekä pankki- että ryhmätasolla yhteiskuntavastuun periaatteita kunnioittaen. Osuuskunta yritysmuotona sekä osuustoiminta aatepohjana luovat yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta sekä antavat eri sidosryhmien tasavertaisuutta korostavan leiman. OP-ryhmän perustehtävä on seuraava: Edistämme omistajajäsentemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestävästä taloudellisesta menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. ([www.op.fi](http://www.op.fi) > *OP-ryhmän perustehtävät, arvot ja päämäärä*)

- (61) OP-ryhmän vakavaraisuus ja yrityskuva ovat vahvempia kuin koskaan ryhmän satavuotisen historian aikana. Ryhmän historialliset ja viimeaikaiset saavutukset antavat velvoitteen ja edellytykset jatkaa markkinoita nopeammalla kasvu-uralla.

OP-ryhmän päämäärä on olla johtava pankki Suomessa. Pankkiryhmä haluaa kasvaa Suomen suurimmaksi pankiksi ja olla asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden eniten arvostama pankki. Päämäärä kuvaa OP-ryhmän strategisen tahtotilan ja asettaa yhteisen haasteen koko ryhmän henkilöstölle ja hallinnolle.

([www.op.fi](http://www.op.fi) > *OP-ryhmän strategia*)

- (62) OP-ryhmän menestys asiakkaiden palvelussa ja liiketoiminnassa perustuu osuuspankkien yrittäjähenkiseen paikalliseen työhön. Jäsenpankkien palvelutarjontaa täydentävät OP-ryhmän yhteisesti omistamien yhtiöiden palvelut ja Osuuspankkikeskuksen laajat osaamispalvelut. Kehittyneen riskienhallinnan sekä



tiivien sisäisen valvonnan ja ohjauksen avulla varmistetaan, että kasvu on hallittua ja pitkäjänteistä. OP-ryhmä suhtautuu riskinottoon maltillisesti.  
(www.op.fi > OP-ryhmän strategia)

Esimerkissä 60 Osuuspankin *perustehtävän* määrittelyssä korostetaan monin tavoin vakiintuneisuutta ja luotettavuutta: ominaisuudennimet *yhteisöllisyys, jatkuvuus, turvallisuus*, puhe toiminnan *aatepohjasta* sekä *kestävästä taloudellisesta menestyksestä* viittaavat kaikki tavoillaan pysyvyyteen tai muuttumattomiin arvoihin. Vakiintuneisuuden keskeiseksi elementiksi hahmottuu kiinnittyminen ympäröivään yhteiskuntaan: OP-ryhmällä on *selkeä tehtävä suomalaisessa yhteiskunnassa*, se toimii *yhteiskuntavastuun periaatteita kunnioittaen ja edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta*. Erityisesti *toimintaympäristön kestävä taloudellinen menestys* korostaa pitkäjänteistä yhteiskunnallista toimijuutta ja OP-ryhmän sosiaalista merkitystä. Esimerkissä viitataan OP-ryhmän historiaan osana suomalaista yhteiskuntaa ja vastuulliseen toimintaan tässä kontekstissa; OP-ryhmän ja Suomen tarinat siis nivotaan eräällä tapaa yhteen. OP-ryhmä asemoituu paitsi vastuulliseksi yhteiskunnassa toimijaksi, myös *yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta* itsessään luovaksi tekijäksi. Esimerkin 60 ensimmäinen virke ja siinä käytetty keston adverbiaali *edelleen* ilmaisee toiminnan jatkuvaa luonnetta ja ideologisen pohjan kestävyyttä.

Kaksi jälkimmäistä esimerkkiä 61 ja 62 käsittelevät strategiaa. Esimerkissä 61 *satavuotinen historia-* ja *historialliset saavutukset* -viittausten implikoiman vakiintuneisuusdiskurssin rinnalle nostetaan kehitysdiskurssi. Kehittyminen ja kasvaminen esitetäänkin nimenomaan historian motivoimina vaatimuksina: *ryhmän historialliset ja viimeaikaiset saavutukset* nostetaan velvoitteen asettavaksi subjektiksi. Samalla esitetään velvoite *jatkaa markkinoita nopeammalla kasvu-uralla*, jossa verbi *jatkaa* asemoi kasvu-uran menneessä ajassa, historiassa määrittyneeksi kehityssuunnaksi. Tekstiin tulee dramaattinen juonne, kun tämänhetkinen tilanne esitetään *vakavaraisuuden ja yrityskuvan* osalta kaikkien aikojen vahvimmaksi. Tämä asemoi ryhmän nykyiset toimijat kriittiseen positioon historiallisen tuloskehityksen kannalta ja *antaa velvoitteen ja edellytykset*, asettaa vaatimuksen tämän kehityksen jatkumiselle. Samassa yhteydessä asetetaan päämääräksi markkinajohtajuus sekä *asiakkaiden ja yhteistyökumppanien* korkein arvostus. *OP-ryhmän strateginen tahtotila* ja *yhteinen haaste koko henkilöstölle ja hallinnolle* sitouttavat organisaatiota kokonaisuudessaan asetettuihin tavoitteisiin. Samaa funktiota toteuttaa esimerkissä 62 yrittäjyysdiskurssin nostaminen tekstiin: *menestys perustuu yrittäjähenkiseen paikalliseen työhön*. Osallistava yrittäjyysdiskurssi tukee kasvun ja kilpailun tavoitteita ja näiden jaettuutta organisaatiossa. Lopussa vakiintuneisuuden ja muutoksen jännitettä tasoitetaan vielä lauseilla *kasvu on hallittua ja pitkäjänteistä* sekä *OP-ryhmä suhtautuu riskinottoon maltillisesti*.

Esimerkissä 61 jännitettä lievitetään tai avataan myös esittämällä, että kasvu on yritystoimintaan vakiintunut elementti: *OP-ryhmä jatkaa markkinoita nopeammalla kasvu-uralla*. Kasvu sisältää määritelmällisesti myös muutoksen merkitysulottuvuuden, joten tässäkin voidaan paradoksaalisesti ajatella, että juuri muutos on vakiintuneisuuden ja luotettavuuden ilmaisinta.

Myös seuraavassa esimerkissä 63 käsitellään saavutettujen asemien ja muutospaineiden ristivetoa.

- (63) Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidettiin Helsingin Messukeskuksessa 30.3.2005. Hallituksen puheenjohtaja Heikki Takamäellä oli kokouksen osallistujille positiivista kerrottavaa. 7517 miljoonan euron liikevaihto ja 173 miljoonan tulos vuonna 2004 olivat Keskon historian suurimmat.

Menestys ei kuitenkaan ole tuudittanut hyvään oloon, vaan töitä alati kiristyvässä kilpailussa tehdään koko ajan. Heikki Takamäki valotti kokousväelle ajatuksiaan kaupan tulevaisuudesta.

– Vakaaksi käsityksekseni on muodostunut, että asiakkaamme valitsevat kauppansa ja tuotteensa voittopuolisesti uskottavan hinta- ja laatumielikuvan eli brändien sisältämän lupauksen perusteella, Takamäki kertoi.

Hän uskoo, että esimerkiksi elintarvikkeiden hinnat laskevat ja niiden kustannusosuus kuluttajan lompakossa kevenee koko ajan.

– Silloin ratkaisevat mielikuvat – hyvän olon tunne fiksumasta valinnasta, Takamäki kuvaili.

Hänen mukaansa jatkossa markkinaosuustaistelun voittaja on se, jonka maine kestää kriittisen arvioinnin esimerkiksi tuoteturvallisuuden, eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmasta.

– Sellainen pörssiyritys vahvistaa hyvien brändiensä kautta myös osakkeensa markkina-arvoa. Tiedän, että Kesko on sellainen yhtiö, Takamäki sanoi ja lisäsi, että tyytyväinen asiakas on tärkein johtotähti jatkossakin. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 63 historian suurimman liikevaihdon ja tuloksen esittely indikoi menestyksen ohella kehitystä ja nousujohteista toimintaa. Voidaan ajatella, että samalla asettuu myös toivomus samansuuntaisen kehityksen jatkumisesta. Liikkeen, kehityksen ja muutospainojen vaatimusta konstruoidaan edelleen nostamalla tekstiin kilpailun uudet mittarit ja kuluttajapäätösten uudet kriteerit, uudet *tuoteturvallisuuteen*, *eettisyyteen* ja *vastuullisuuteen* liittyvät vaatimukset. Tekstissä fokus on tulevassa ja tulevaisuusorientaatiota täsmentää puhe *alati kiristyvistä kilpailusta ja markkinaosuustaistelusta*. Toisaalta lauseessa *että tyytyväinen asiakas on tärkein johtotähti jatkossakin* fokuspartikkelillinen *jatkossakin* ilmaisee vakiintuneen toimintamallin säilyttämistä. Tämä edustaa pysyvyyttä tulevaisuudessa, joka muilta osin konstruoidaan pitkälti jatkuvan ja monitahoisen muutoksen määrittelemäksi. Paikalleen jäämisestä tai kehittymisvelvollisuuden laiminlyömisestä erottaudutaan kielteisellä, vääränlaista tyytyväisyyttä implikoivalla lauseella *menestys ei kuitenkaan ole tuudittanut hyvään oloon*.

Esimerkki 63 kommentoi myös toista yrityspuheesta toistuvaa jännitettä, maksimaalisen voitontavoittelun sekä eettisyyden ja vastuullisuuden välillä usein nähtyä ristiriitaa. Tässä nämä arvot tai tavoitteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan tukevia: *eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmat* ovat osa yrityksen mainetta, joka puolestaan on keskeinen tekijä *markkinaosuustaistelussa*. *Tuoteturvallisuuden, eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmat* kytkeytyvät kiinteästi *brändiin*, joka ideana omalla tavallaan kiteyttää tässä vakiintuneisuuden sekä jatkuvan muutoksen ja kehityksen välisen jännitteen: brändin voima perustuu sen tunnettuuteen ja siihen vakiintuneisiin miellejhtymiin, mutta toisaalta bränditkin kytetään

yleiseen kehitys- ja kasvuvaatimukseen. Kilpailuun liittyy se, että *asiakkaat valitsevat kauppansa ja tuotteensa – – – brändien sisältämän lupauksen perusteella*, joten myös brändien tulee kehittyä ja pysyä kilpailutilanteen tasalla.

Muutos- ja kehitysretoriikalle on ominaista monitasoisuus: siinä yhtäältä osoitetaan spesifejä kehitettäviä seikkoja ja toisaalta asetetaan kehittyminen yleiseksi tavoitteeksi ja vaatimukseksi. Esimerkissä 63 kehittymisen vaatimusta viedään *mielikuvien ja maineen* alueelle asetaen nämä jopa ratkaiseviksi kilpailutekijöiksi. Esiin nostetaan myös kuluttajan subjektiivinen kokemus, *hyvän olon tunne fiksusta valinnasta*. Tällä alueella on vaikeampi määrittellä kilpailuasemaa, suhdetta toisiin, joten retoriikan (yhdeksi) kärjeksi nousee yleisen kehittymisen vaade. On helpompaa ja retorisesti tehokkaampaa vaatia jatkuvaa kehittämistä ja varuillaanoloa, kun arvioinnille tai vertailulle ei ole selkeitä kiinnekohtia – tai ne voidaan jättää tapauskohtaisesti osoitettaviksi.

Myös seuraavassa esimerkissä nostetaan esiin erilaisia, vaihtoehtoisia kehittymisen mittareita ja onnistumisen kriteereitä. Esimerkiksi kuluttajien muuttuvista mieltymyksistä ja motiiveista muistuttaminen on tyypillistä varuillaanolon ja muutosvalmiuden vaatimusten retoriikkaa.

- (64) Tämän päivän liikeyritykset painottavat luovuuteen ja tutkimukseen perustuvia innovaatioita etsiessään uusia kasvumahdollisuuksia. Taloudellisen tuloksen kulmakivenä on tietämyksen hyötykäyttö.

UPM on yhdistänyt tutkimuksen ja kehityksen asiakkaidensa tarpeisiin. Näin on syntynyt uutta liiketoimintaa ja samalla yksittäiset palvelujen ja tuen tarpeet on tyydytetty. Hinta ja laatu eivät enää ole ostopäätöksen ainoita tekijöitä. Palvelua, neuvontaa ja ammatillista tukea koskevien vaatimusten täyttämistä on tullut UPM:lle vakiokäytäntö.

Läheinen liikekumppanuus edellyttää hyviä suhteita, ja niitä rakentavat ihmiset. Hyvä yhteistyökumppanuus synnyttää uusia ideoita, jotka hyödyttävät kaikkia asianosaisia. Olennaiset taidot yhdessä innokkuuden, päättäväisyyden ja sitoutumisen kanssa ovat näiden suhteiden kukoistuksen tärkeitä edellytyksiä.

Yhteistyö, tutkimus, luottamus ja tietojen jakaminen ovat myös tärkeitä kestävän kehityksen ilmapiirin osatekijöitä. Vastuullisena yhtiönä UPM tekee yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja pyrkii kehittämään alaansa jatkuvasti yhä kestävämpään suuntaan. Paremmat yrityskulttuurin tulokset hyödyttävät maailmanlaajuisesti kaikkia. (The Griffin 3/2005)

Yhtäältä muutoksen ja toisaalta luotettavan pysyvyyden tavoitehorisonttia konstruoiva retoriikka on myös esimerkin 64 keskeinen juonne. Ensimmäisessä virkkeessä esitetty kollektiivisubjekti *tämän päivän liikeyritykset* ja siihen liitetty *kasvumahdollisuuksien etsiminen* konstruoivat kehittymisen välttämättömyyttä kahdella tapaa. Yhtäältä lukijan tai lukijan yrityksen jääminen toimijajoukon *tämän päivän liikeyritykset* ulkopuolelle on mahdotonta. Tämä subjektikonstruktio ja siihen liitetty toiminnan kuvaus on kokonaisuutena normatiivinen ja totalisoiva: näin tämän päivän relevantit liike-elämän toimijat toimivat. Toisaalta kasvu on

yritystoiminnan kyseenalaistamaton ja tähänkin tekstiin sisäankirjoitettu tavoite, ja *kasvumahdollisuuksien* etsiminen osa yritysten perustehtävää. Kehittyminen eli muutos on siis välttämätön tavoite. Jatkuvan muutoksen ja vakiintuneen luotettavuuden jännitettä käsitellään tässäkin esimerkissä esittämällä muutos ikään kuin uutena vakiintuneisuutena: pysyvänä muutoksen tilana.

Toisaalta myös vakiintuneisuuden ihanne on läsnä esimerkissä 64. Perfektimuotoinen *palvelua, neuvontaa ja ammatillista tukea koskevien vaatimusten täyttämisestä on tullut UPM:lle vakiokäytäntö* kertoo uusien käytäntöjen luomisesta. Jatkuvaa muutosta tasapainottaa siis tässä konstruoitu pyrkimys *vakiokäytäntöihin*. Samaa funktiota toteuttaa osaltaan se, että muutos ja kehitys kytketään toimintaan inhimillisissä ja sosiaalisissa konteksteissa; pitkäjänteisyys ja pitkäkestoisuus ovat usein *hyviin ja kukoistaviin* suhteisiin liitettäviä piirteitä. Kaiken kaikkiaan kehittyminen on esimerkissä 64 sujuvasta ja taitavasta sosiaalisesta kanssakäymisestä erottamaton tavoite. Kehityksen keskiöön sijoitetaan nimenomaan inhimillistä kohtaamista ja kanssakäymistä sisältäviä toimintoja ja asioita: *palvelu, neuvonta, ammatillinen tuki ja ihmisten rakentamat suhteet*. Ihmisten ja inhimillisen kanssakäymisen nostaminen esille liiketoiminnan perustasona on huomionarvoista sitouttamisen ja sitoutumisen kannalta: liiketoiminnassakin on kyse persoonista, näiden ominaisuuksista ja suhteista yhtä olennaisesti kuin yritysten tai organisaatioiden suhteista. Myös *yksittäiset palvelujen ja tuen tarpeet on tyydytetty* liittyy kehitysvaatimukseen yksilöllisen näkökulman: *yksittäiset* viittaa (ainakin mahdollisesti) yksittäistapauksiin ja *palvelu* ja *tuki* assosioituvat nekin yksilöiden kohtaamisiin, vaikka toki palvelu- ja tukitoimintoja voidaan toteuttaa monin tavoin. Muutos kytketään esimerkissä 64 myös *vastuullisuuteen* ja *kestävyyteen*<sup>22</sup>; muutoksen vaatimus motivoidaan asiakkaiden tarpeiden ja yleisen ajan hengen lisäksi eettisiin kriteereihin ja vastuuntuntoon vedoten. Huomattavaa on se, että muutos ylipäätään sijoitetaan juuri tällaisen alueen kysymykseksi.

Esimerkissä 64 mainitaan jälleen asiakkaan tarpeet muutosta ja kehitystä perustelevana argumenttina. Menestyminen edellyttää jatkuvaa reagointia *asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden* ja muiden ympärillä toimivien toimintaan ja *vaatimuksiin*. Asiakkaan etuun, toiveisiin tai odotuksiin vetoaminen on tehokas retorinen keino kaikessa työ- ja yritysretoriikassa. Näihin nivoutuu luontevasti myös muutosvaatimus: asiakkaiden tarpeet ja päätöksentekoperusteet ovat alati muuttuvia. Esimerkiksi lauseessa *hinta ja laatu eivät enää ole ostopäätöksen ainoita tekijöitä* adverbiaali *enää* varoittaa pitäytymästä vanhoissa, nykyisin pätemättömissä käsityksissä. Myös muutosvaatimukset on siis tarkoituksenmukaista sitoa asiakkaan tarpeisiin, kuten seuraavissakin esimerkeissä tehdään.

#### (65) **Ylitämme asiakkaamme odotukset**

Tunnumme asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.

([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *Arvot*)

<sup>22</sup> *Kestävyys* on paljon käytetty, monimerkityksinen ja usein käyttöyhteydessään tarkemmin määrittelemättömäksi jäävä käsite. Kestävyyden käsitteestä puhutaan laajemmin luvuissa 5.2.3 ja 5.2.4.

(66) **Dynaamisuus**

Dynaamisuus on kykyä uudistua asiakkaiden tarpeiden mukaan.  
(www.sanoma.fi > *Sanoman arvot*)

Vakiintuneisuuden ja muutosvalmiuden jännitettä käsiteltäessä asiakas asemoidaan usein muutostarpeita generoivaksi tekijäksi, vaatimusten asettajaksi ja jatkuvaa uudistumista perustelevaksi argumentiksi. Näin tapahtuu myös esimerkeissä 65 ja 66, kun vakiintuneisuuden ja muutosvalmiuden jännitettä lähestytään asiakkaan sekä tämän *tarpeiden ja odotusten* näkökulmasta. Näin konstruoidussa asetelmassa, asiakkaan toimiessa vaatimuksia asettavana tahona, ei ole varsinaista ongelmaa tai ristiriitaa. Asiakas ja asiakkaan asettamina esitetyt vaatimukset ovat työpuheen perimmäisiä argumentteja, ja niihin vetoaminen tehokasta erilaisissa ristiriitatilanteissa.

Esimerkissä 65 asiakkaaseen sidottu kehittymisen ja uudistumisen vaatimus on kaksinkertainen: yhtäältä on seurattava *asiakkaiden tarpeita ja odotuksia* ja toisaalta vielä *ylitettävä* näin asetettava tavoitetaso. Kehittymisen esisopimus on vahva: nimenomaan *jatkuva uudistaminen* esitetään asiakkaille myönteisiä kokemuksia luovana tekijänä. Samassa adverbialilausekkeessa myös yrittäjyysdiskurssi kytketään uudistumiseen: muutos ja kehitys ovat osa yrittäjyyttä. Näin määritellään myös sitouttamisretoriikassa keskeisen *yrittäjyys*-käsitteen merkitysisältöä. Jatkuvan uudistamisen välttämättömyyttä voidaan tarkastella myös verbisemanttisen modaalisuuden näkökulmasta. Kahdessa ensimmäisessä virkkeessä predikaatit *ylitämme* ja *tunnumme* ilmaisevat varmuutta; asiakkaan tarpeista ja niihin reagoinnista ei ole epäselvyyttä. Huomattavaa on sekin, että viimeisessä virkkeessä ilmaus *haluamme luoda jättää myönteisten kokemusten luomisen* ainoastaan pyrkimykseksi, mahdollisuudeksi tai tarjoukseksi. Liiallinen varmuuskin lienee retorisesti vaarallista, etenkin asiakkaiden tarpeista ja kokemuksesta puhuttaessa. Esimerkissä 65 viimeinen virke jättää myös asiakkaalle liikkumavaraa ja päättäntävaltaa.

Esimerkissä 66 kyseessä on yrityksen arvoksi asetetun käsitteen semanttinen haltuunotto, jota kuvattiin luvussa 4.2. Tässä dynaamisuuden merkitysisällöksi asetetaan *kyky uudistua* nimenomaan *asiakkaiden tarpeen mukaan*. Se, että dynaamisuus ymmärretään tässä yhteydessä ulkoisen liikuttajan aikaansaamaksi toiminnaksi, onkin aiheellinen selvitys. Nykysuomen sanakirjan (s. v. *dynaaminen*) dynaamiselle antama määritelmä alkaa: 'itsestään, omalla voimallaan vaikuttava'. Kielitoimiston sanakirjassa (s. v. *dynaaminen*) tätä sisäsyntyisyyden merkitysulottuvuutta ei korosteta, joskin mahdollisena käytötapana esitetään *aloitekykyinen, dynaaminen luonne*.

Muutosvalmiutta ja kehitysvaatimusta konstruoivissa teksteissä rakentuu kuva asiakkaan tarpeiden ja odotusten väsymättömästä tarkkailusta; ilman jatkuvaa seurantaa jatkuva uudistaminen ja tarpeisiin vastaaminen ei olisi mahdollista. Seurantaa toki harrastetaankin jossakin määrin, mutta kiinnostavinta on toimijuuden retoriikka. Esimerkissä 66 konstruoidussa mallissa asiakas asettaa vaatimukset, joihin yritys pyrkii reagoimaan ja vastaamaan. Todellisuudessa yritykset ovat kuitenkin esitettyä aktiivisempia toimijoita, ja ne luovat tarpeita mainonnan ja markkinoinnin keinoin ja sitovat asiakkaitaan niin retorisesti kuin muillakin tavoin.

Asiakkaan autonomia on tietyllä tapaa samankaltainen retorinen illuusio kuin työntekijöiden vapaus: toiminta on näennäisesti omaehtoista ja vapaata tarkkaan säänneltyjen reunaehtojen ja tarjolle asetettujen vaihtoehtojen puitteissa.

Muutosvalmiuden vaatimus ulotetaan toisinaan koskemaan yritysten ja niiden työntekijöiden ohella myös asiakkaita tai tiettyjä asiakassegmenttejä (ks. esim. 24 edellä). Tällaisissa tapauksissa, kuten esimerkissä 67, lähestymistapa on toki myötäelävä, ei ehdottomia vaatimuksia asettava.

- (67) Latauspalvelu on jatkoa Anttilan toiminnalle maan suurimpana musiikkikauppana. Meidän pitää tarjota uusia turvallisia ostotapoja. Brändimme tunnetaan ja siihen luotetaan, joten ihmiset uskaltavat tulla sivuillemme kokeilemaan, NetAnttilan viihdepuolesta vastaava tuotepäällikkö Joni Kopisto kertoo.

---

Huhtikuun alkupuolella NetAnttilan lataussivuston listaykkönen oli Teräsbetonin ”Taivas lyö tulta”. Albumeissa jyräsi samaan aikaan Il Divon ”Il Divo”. Mutta sijat vaihtuvat nopeasti, sillä maailmakin on muuttunut siitä, kun isä CD-soittimen osti.

Kopisto on nuorehko itsekin, mutta tunnustaa jo osin kalkkeutuneensa.

– Fanittamisessa korostuu nopeatempoisuus, eikä levyjä välttämättä haluta kokonaan, vaan kasataan juuri hetkeen sopiva kokoelma. Sitten imuroidaan uutta, Kopisto sanoo ja lisää itse pitävänsä CD-levyistä virallisine kansiteksteineen kaikkineen.

– Tässä puhuu tällainen ”kolkyt ja risat” -kuluttaja. Myynnin kannalta musiikin kulutustottumusten muutos on hyvä asia, hän naurahtaa ja lisää itse hyödyntävänsä latauspalvelua etsiessään harvinaisuuksia, joita ei normaalista levykaupasta ihan helposti löydy. (Kaupantekijä 2/2005)

Vakiintuneiden toimintatapojen ja muutosvaatimusten jännitettä käsitellään esimerkissä 67 liittämällä kysymys sinänsä kevyeen ja ongelmattomaan aiheeseen: musiikin ostamisen, harrastamisen ja kuuntelun tapoihin. Vanhaa, tuttua ja vakiintuneena esitettyä on Anttilan *toiminta maan suurimpana musiikkikauppana sekä brändi*, joka tunnetaan ja johon luotetaan. Nesessiivinen *meidän pitää tarjota uusia turvallisia ostotapoja* korostaa uudistumisen välttämättömyyttä, joskin *turvallisia* toimii tasapainottavana elementtinä: uusi ja tuntematon voi olla turvallista siinä missä vanha ja vakiintunutkin. Myös haastateltu *tuotepäällikkö* käsittelee puheenvuoroissaan samaa jännitettä. Yhtäältä hän esittelee asiantuntevasti musiikinkulutustottumusten muuttumista. Tässä yhteydessä käytetään muun muassa passiivia (*eikä levyjä välttämättä haluta kokonaan, sitten imuroidaan uutta*) ja geneeristä *ihmiset*-subjektia (*ihmiset uskaltavat tulla*) kuvaamaan ilmiöiden yleisyyttä ja laajuutta. Toisaalta hän tunnustaa *jo osin kalkkeutuneensa* ja ilmaisee pitävänsä tässä diskurssissa vanhanaikaiseksi formaatiksi määrittävästä CD-levyistä. Näin osoitetaan empatiaa ja ymmärrystä niitä kohtaan, joita muutos mahdollisesti pelottaa tai jotka kokevat sen liian nopeaksi.

Tuttua, vakiintunutta ja turvallista vasten kontrastoidaan populaari- ja nuorisokulttuuriin sekä *fanittamiseen* liitettävä hektisyys, *nopeatempoisuus* ja *hetkeen sopivat kokoelmat* uutta musi-

kin harrastamisen kulttuuria määrittelevinä elementteinä. Muutoksen luonnetta kuvaavana yksityiskohtana esitetään, kuinka latauslistalla *sijat vaihtuvat nopeasti* (siinä missä ennen vanhaan uusi lista julkaistiin esimerkiksi kerran viikossa). Muutoksen kokonaisvaltaisuutta ja peruuttamattomuutta kuvataan sijojen nopeaa muuttumista selittävällä sivulauseella *sillä maailmakin on muuttunut siitä kun isä CD-soittimen osti*. Tekstin yleissävy on kepeä, ja humoristiset ilmaukset *kun isä CD-soittimen osti ja kalkkeutuminen* keventävät retorisesti muutosvaateen ylläpitoa. Se, mistä kehitys kulkee pois päin, esitetään samalla tällä tavoin koomisena ja korostetusti aikansa eläneenä. Käsittelytapa laajentaa muutoksen ja kehittymisen kokemusta ja vaatimusta liike-elämän lainalaisuuksien konstruoinnista asiakaskunnan kokemukseksi ja tämän kohtaamaksi vaatimukseksi. Lopussa musiikin *kulutustottumusten muutos* esitetään – ikään kuin varmuuden vuoksi, tuotepäällikön humoristista reflektiota tasa-painottaen – *myynnin kannalta hyvänä asiana*. Tässäkin esimerkissä kaksisuuntaisesta ilmiöstä nostetaan esiin vain toinen puoli: muutos esitetään asiakaslähtöisenä ja korostetaan asiakkaiden tottumusten muutoksia. Tottumusten on kuitenkin pakko muuttua, koska tarjonta ja vaihtoehdot muuttuvat.

## 5.2.2 Yhdenmukaisuus ja yksilöllisyys

Luvussa 4 todettiin, että yhteisten arvojen ja päämäärien konstruointi on keskeinen osa sitouttamispuhetta. Luovuttamattomien yhteisten merkitysten retorinen konstruointi tukee normatiivisen eli omaksuttuja sääntöjä, tapoja ja odotuksia noudattavan käyttäytymisen vaatimusta. Yhteisten arvojen konstruointi, sujuvan yhteistoiminnan oletus, sosiaalinen paine ja sanktiointi nivoutuvat organisaation päämääriin, jolloin rakentuu koherentti malli kaikelle toiminnalle, puheelle ja tulkinnalle. Kokonaisvaltainen, yhteisyyttä ja yhdenmukaisuutta konstruoiva sitouttaminen operoi sekä tunteen ja itseidentifioinnin että virallisten normien ja sääntelyn tasolla. Puheen ja retoriikan merkitys tällaista monitasoista koherenttia systeemiä tuottaessa on ratkaiseva. (Ks. Harré – Gillett 1994: 120–121.)

Toisaalta myös yksilöllisyys, itsetoteutus ja erottautuminen ovat huomionarvoisia näkökohtia siinä viitekehyksessä, jossa työn merkityksestä ja sisällöistä nyky-yhteiskunnassa puhutaan. Myös työkeskustelun ja yrityspuheen retorisissa konteksteissa yksilöllisyyden korostaminen on vahva argumentti ja puhetapa. Toisinaan työelämässä ja yritysmaailmassa henkilökohtaisen profiloitumisen vaatimus voi olla hyvinkin voimakas: oman persoonan ja osaamisen vakuuttava esittely ei aina riitä, vaan on osoitettava myös jokin uniikki ja erottamattomasti persoonallinen elementti. Erottautumisen vaatimus voi siis paradoksaalisesti olla osa tiettyyn toimintaympäristöön ja puhekulttuuriin sopeuttamista. (Jokivuori 2002; Lair ym. 2005: 308–310; ks. myös Hopper 1993.)

Arvoretoriikan ja muun identiteettejä määrittelevän puheen lisääntyminen kytkeytyy juuri tähän erottautumisvaatimukseen: itsen määrittely arvojen kaltaisten merkitysten ulottuvuuksilla on oletusarvoinen elementti suuressa osassa yritys- ja työpuhetta. Erottautuvan identiteetin idea liittyy myös retorisen paradigman muutokseen: organisaation ihanteellisena mallina

esitetään usein verkosto vanhan hierarkiaa korostaneen pyramidimallin sijaan, mikä konstruoi yksilölle suurempia vaikuttamismahdollisuuksia (Stohl – Cheney 2001: 350). Verkostomalli sisältää ajatuksen tasavertaisesta ja yksimielisestä arvoyhteisöstä, joten on selvää, että tällaisessa retorisisessa viitekehyksessä myös yhdenmukaisuuden vaatimus artikuloituu eri tavalla. Retorisesta tai metaforisesta uudelleenmäärittelyistä huolimatta yhdenmukaisuuden ja autonomian kaltaiset peruskysymykset säilyvät samoina. Voidaan ajatella, että johtamisopillisissa tai organisaatioteoreettisissa innovaatioissa on paljolti kyse nimenomaan uusista tavoista käsitellä tässäkin luvussa esiin tulevia pysyväluontoisia jännitteitä.

Autonomia on tärkeä (ainakin) kahdessa mielessä: yhtäältä itsetoteutuksen näkökulmasta (mahdollisuus tehdä työtään siten, että se toimii itseilmaisun, oman identiteetin rakentamisen ja representoinnin välineenä) sekä toisaalta valtauttamisen näkökulmasta (mahdollisuus kokea omilla teoillaan ja ratkaisuillaan vaikuttavansa yrityksen tulokseen, valta tehdä päätöksiä). Nämä ovat tunnustettuja arvoja, mutta niitä voidaan toteuttaa vain tarkasti säännellyssä ympäristössä (ks. Barker 1999: 35–36.)

Seuraavassa käsitellään yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden aspektien keskinäistä suhdetta yritysorganisaation ihanteiden kannalta.

- (68) Varmistamme, että jokainen ISS-läinen työskentelee kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Tietämystä ja yhteisymmärrystä edistetään kaikille ISS-läisille yhteisillä arvoilla, visiolla ja strategialla, toimintasuunnitelmilla, henkilökohtaisella palautteella, avoimella kommunikoinnilla ja henkilöstön kehittämisohjelmilla.

Henkilöstöä rohkaistaan ja valtuutetaan oma-aloitteiseen toimintaan ja muuntamaan periaatteemme käytännön toiminnaksi. Palkitsemme työntekijät, joilla on näyttöä yrittäjähenkisestä, tavoitteiden- ja peruseriaatteidemme mukaisesta työskentelystä. ([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Laatu* > *Henkilöstömme*)

Esimerkissä 68 esitetään tavoiteltavana päämääränä ensin yhdenmukaisuus ja sitten itsetoteutus; nämä ihanteet pyritään nivomaan siis yhteen. Ensimmäisen kappaleen alussa esitetään indikaatiivisen, toteavan lauseen avulla suorasanainen yhdenmukaisuuden vaatimus: *Varmistamme, että jokainen ISS-läinen työskentelee kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita.* Lauseen implikaationa voidaan lukea se, että *yhteiset päämäärät ja tavoitteet* ovat yleisesti tunnettuja, joten johdon tehtäväksi jää varmistaa, että työskentely tapahtuu niiden mukaisesti (ks. Perelman 1996). Ensimmäisessä kappaleessa korostetaan yhteisyyttä ja yhdenmukaisuutta puheella *yhteisistä arvoista*, [yhteisistä?] *visiosta ja strategiasta* sekä yhteisymmärrystä edesauttavista toimenpiteistä (*toimintasuunnitelmat, henkilöstön kehittämisohjelmat*). Tässä yhteydessä käytetty verbi *edistää* voidaan ymmärtää niin, että nämä asiointilat tai prosessit (tietämys, ymmärrys ja näiden lisääntyminen) ovat jo olemassa, ja johto tukee näiden kehittymistä. Johto esiintyy yhtä kaikki tässä henkilöstön kontrolloijana ja ohjeistajana: yhteiset merkitykset ja yhteisymmärrys asettuvat ylhäältä käsin määritellyiksi. Monikon ensimmäisen persoonan tunnus predikaatissa *varmistamme* viittaa nähdäkseni nimenomaan yritysjohtoon: työskentely kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita on kaikkien tehtävä, mutta johto kantaa vastuun toteutuksesta, johto varmistaa asian.



Toisessa kappaleessa asetelmaa muutetaan hieman: johdon näkökulma säilyy, mutta yksilön *oma-aloitteisuus* ja *yrittäjähenkisyys* nostetaan sen rinnalle. Tässä yritysjohto asemoituu hie- man toisella tavoin kuin ensimmäisessä kappaleessa: tilan antajaksi ja rohkaisijaksi. Toisaalta jälkimmäisessä kappaleessakin on läsnä yhdenmukaisuuden vaatimus, jota monikon ensim- mäisen persoonan omistusliitteen sisältävät *periaattemme* ja *peruseriaatteidemme mukainen työskentely* ilmaisevat. Tässä yhteydessä *me*, johon viitataan, on kuitenkin nähdäk- seni yksimielinen arvoyhteisö, kaikki yrityksen piirissä työskentelevät tasaveroisesti. Huo- mionarvoista esimerkissä on myös periaatteiden ja käytännön erottaminen (*periaatteiden muuntaminen käytännön toiminnaksi*) keinona avata yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden tai autoritäärisen valvonnan ja autonomian välistä jännitettä. Yhdenmukaisuuden ja autonomian suhde määritellään esimerkissä 68 siten, että on olemassa tietyt ehdottomat rajat, joiden sisällä toimitaan, mutta näiden rajojen sisällä oma-aloitteinen toiminta on painokkaasti suositeltua ja jopa *palkitsemisen* arvoista.

Aloitteellisuus mainitaan myös seuraavassa esimerkissä 69 ihanteellisen yhteisön ihanteelli- sen jäsenen määrittäjänä. Tässäkin tekstin direktiivisyys luo jännitteen tekstissä käytetyn demokratisoivan diskurssin kanssa.

(69) **Luomme hyvän työyhteisön**

Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Konserni* > *Strategia ja tavoitteet* > *Arvot*)

Esimerkki 69 esittelee Keskon arvoja, eli kyseessä on ihanteita tai tavoitteita määrittelevä konteksti. Esimerkissä esitetään indikaatiivinen lause *Luomme hyvän työyhteisön*, joka tässä tulkittuu normatiiviseksi tai direktiiviseksi. *Avoimen ja ihmisiä arvostavan työyhteisön luomi- sen* vaatimukseen liittyy vahva tietynlaisen käyttäytymisen ja ideologian vaatimus, minkä voi tulkita ristiriitaiseksi *ihmisten arvostamisen* ja *aloitteellisuuden* implikoiman yksilöllisyyden ja harkintakyvyn kanssa. Tämä ristiriita liittyy usein toivotunlaisia toimintatapoja määrittele- vään puheeseen, jota kutsun työkultuuripuheeksi (ks. luku 4.4). Kulttuuriksi, meidän tavak- semme toimia tai muuksi sellaiseksi nimetty konstruktio on rakenne, jolle yksilö on määritel- mällisesti alempi. Kulttuurin, konsensuksen ja kollektiivisuuden käsitteisiin on sisäänraken- nettu erimielisyyden piilevä tai vaiennettu elementti; absoluuttinen yksimielisyys on useim- miten pelkkä retorinen konstruktio. (Ks. Alvesson 2002: 118–121.)

Vaarana tällaisissa on yhtäältä se, että *avoimuuden* ja *aloitteellisuuden* kaltaiset käsitteet vesittyvät annettuihin, usein ahtaisiin kehyksiin rajoituessaan ja positiiviseksi tarkoitetut piirteet näyttäytyvät näennäisinä tai epäuskottavina. Toisaalta tietyt sitouttamisretoriikassakin käytetyt käsitteet, kuten luovuus, vapaus tai vaikkapa yksityisyrittäjyys edellyttävät toteutuak- seen tietynlaista kontekstia ja toimintaympäristöä. Muuten seurauksena on loogisia mahdot- tomuuksia tai käsitteiden merkityssisältöjen hämärtymistä ja inflaatiota. Joka tapauksessa täs- säkin luennassa olennaista on kaksisuuntaisuus, joka läpäisee kaikenlaisissa organisaatioissa, ryhmissä ja rakenteellisissa ympäristöissä toimimisen: rakenne vaikuttaa yksilöön, mutta

yksilöllä on (vaihtelevia) mahdollisuuksia myös vaikuttaa rakenteeseen ja käyttää sitä tarkoituksenmukaiseksi katsomallaan tavalla.

Luvussa 4 puhuttiin käsitteille annetuista tilanteisista merkityssisällöistä. Myös yksilöllisyyden ja liikkumavaran sekä yhdenmukaisuuden ja säänneltyyden välisen jännitteen käsittelyssä on olennaista, että määritellään yksilöllisyydelle, autonomialle ja muille keskeisille käsitteille halutunlaiset merkityssisällöt. Seuraava esimerkki havainnollistaa tätä.

#### (70) **Kulttuuri ja arvot**

UPM:ssä luotetaan ihmiseen. Uskomme, että ihmiset haluavat tehdä parhaansa. Yhtiön tehtävänä on luoda tähän mahdollisimman hyvät edellytykset.

Tässä onnistumme perusarvojemme - avoimuus, luottamus ja aloitteellisuus - avulla.

Avoimuus työpaikalla lisää ihmisten välistä luottamusta, joka puolestaan johtaa aloitteelliseen toimintaan. Pyrimme siis kaikessa toiminnassamme luottamaan toisiimme ja luomaan mahdollisimman vähän sääntöjä. Tästä syntyy yksilöä kunnioittava ja luovuuteen kannustava yrityskulttuuri, jossa yhtiön ja sen henkilöstön menestyminen nähdään yhteisenä päämääränä.

([www.upm.fi](http://www.upm.fi) > *UPM työnantajana* > *Kulttuuri ja arvot*)

Esimerkissä 70 otetaan etäisyyttä ulkoiseen tai suoraan kontrolliin perustuvaan organisaatiokulttuuriin (tästä ks. myös luku 3.3). Lause *Uskomme, että ihmiset haluavat tehdä parhaansa* nostaa esiin työetiikan diskurssin, jossa vedotaan sisäsyntyiseen haluun, oletukseen parhaansa tekemisestä itsestänselvyytenä. Tällainen itseohjautuvuuden konstruktio on vahva elementti juuri sisäistä kontrollia konstruoivassa retoriikassa. Hierarkkista asetelmaa ja kontrollisuhdetta hämärtävät myös yhtiötä inhimillistävät verbivalinnat *luottaa* ja *uskoa*. Yhtiö asemoituu toiminnan puitteiden, *aloitteellisuuden* mahdollisuuksien ja *parhaansa tekemisen edellytysten* tarjoajaksi sen sijaan, että se näyttäytyisi kontrolloivana, sääntelevänä ja rajoittavana toimijana tai toimintaympäristönä. *Avoimuuteen* ja *luottamukseen* vetoamalla yhtäältä puretaan yhdenmukaisuuden ja kontrollin sekä yksilöllisyyden välistä jännitettä ja toisaalta konstruoidaan yhdenmukaista toimintakulttuuria; *aloitteellisuus* ja *yhtiön menestymisen* näkeminen *yhteisenä päämääränä* asetetaan työntekijältä vaadituiksi piirteiksi. *Avoimuus* ja *luottamus* kaikessa inhimillisyydessään langettavat siis nekin tietynlaisen (yhdenmukaisen) toiminnan, ajattelun ja asennoitumisen vaatimuksen. Yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden jännitettä käsittelevässä retoriikassa onkin usein keskiössä yhdenmukaisuuden eri aspektien ja erilaisten merkityssisältöjen määrittely. Tällaista retorista strategiaa voidaan kutsua käsiteerotteluksi tai semanttiseksi selonteoksi; siinä osoitetaan, mistä yhdenmukaisuudessa on kyse ja mistä ei (ks. Perelman 1996: 142–144).

Esimerkissä 70 esitetään periaatteena *Pyrimme – – – luomaan mahdollisimman vähän sääntöjä*, jossa intensiteettimäärite *mahdollisimman* korostaa (tarpeettomista) säännöistä erottautumista. Tämä konstruoi yhtiön mahdollisimman vähäisen puuttumisen ja työntekijöiden mahdollisimman laajan autonomian määrittämää työkulttuuria. Samaan ihanteeseen kyt-

ketään yhtiön *perusarvot*. *Avoimuus, luottamus ja aloitteellisuus* ovat yleisluontoisen myönteisiä ihanteita, mutta tässä ne valjastetaan osaksi kehityskulkua, jossa näitä toteuttamalla päästään tavoitetilään, *jossa yhtiön ja sen henkilöstön menestyminen nähdään yhteisenä päämääränä*. Esimerkissä 70 liennytetään näin yksilöllisten ja ylhäältä käsin määriteltyjen merkitysten välistä jännitettä esittämällä, että tietynlaisen toiminnan (jonka periaatteet ovat helposti kenen tahansa hyväksyttävissä) kautta päästään kulttuuriseen tilaan, jossa yksilön ja organisaation intressien mahdollinen eriävyys on ylitetty. Tätä ilmaisee tavallaan myös *me*-pronominin käytön variaatio: alussa *me* viittaa yhtiöön (eli johtoon), joka *luo edellytyksiä kullekin tehdä parhaansa*. Viimeisessä kappaleessa kohdassa *Pyrimme siis kaikessa toiminnassamme luottamaan toisiimme* monikon ensimmäisen persoonan tunnus viittaa nähdäkseni jo kaikkiin yhtiössä työskenteleviin. Tekstin voi lukea niin, että noudattamalla esitetyjä arvoja syntyy *me*-ryhmä, johon kuuluvat sekä johto että henkilöstö.

Esimerkin 70 irtisanoutuminen henkilöstön vahvasta sääntelystä implikoi johtamis- tai organisaatioideologiaa, jossa painotetaan arvojen ja päämäärien omaksumista ja työntekijöiden itseohjautuvuutta. Luonnehtiviksi määreiksi asettuvat dynaamisuus, ei-hierarkkisuus ja joustavuus sekä epäsuorat kontrollin muodot. Tällaisen ideologian ja toimintamallin, jossa pyritään erottautumaan pakottavista kaavoista ja rakenteista, ongelmaksi on mainittu juuri kontrollin heikkeneminen. Siksi sitouttamisen eri keinot ja tasot ovat nousseet entistä merkittävämpään asemaan ja koko sitouttamiskysymys monin tavoin kiinnostavammaksi. (Ks. Kolehmainen 2004; Tidd ym. 1997.) Organisaatiokulttuurisia rajanvetoja käsitellään laajemmin identifikaation ja erottautumisen retoriikan kannalta luvussa 7. Myös seuraavassa esimerkissä 71 on kyse tällaisesta yrityskulttuurisesta itsemäärittelystä.

(71) – Meillä itsellämme on ohut organisaatio kiinteistöpuolella, joten ulkopuolinen rakennuttamiskonsultti oli välttämättömyys suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden yhteyshenkilöksi ja sopimuksia, pöytäkirjoja ja urakkakilpailutusta hoitamaan, Veljekset Keskinen Oy:n kiinteistöpäällikkö Arto Ojala sanoo.

– Meillä on kyläkaupassa oma tyylimme toimia, joka ei ole kovin virallinen. Pasi on sopeutunut hyvin joukkoomme. (Vinkkeli 4/2005)

Esimerkissä 71 kuvataan *ulkopuolisen rakennuttamiskonsultin* liittymistä projektiin. Esimerkissä erotaudutaan virallisuudesta ja muodollisuudesta: meidän *oma tyylimme* on jotakin muuta kuin kielteiseksi määrittyvä *virallinen* tyyli. Erottautumista osoittava kieltolause *ei ole kovin virallinen* korostaa vastakkainasettelua. Lause on luonteeltaan litoteesi, ja sen tarkoitus on nähdäkseni painottaa meidän *tyylimme* luonnehdinnassa nimenomaan virallisen vastakoh-  
taa: epämuodollista ja rentoa.

Esimerkki 71 on kiinnostava myös sitouttamisretoriikassa keskeisen direktiivisyyden kysymyksen kannalta. Tässä *tyyliämme*, työkulttuuria, kuvataan indikatiivisella lauseella *joka ei ole kovin virallinen* eli tavalla, joka monessa tapauksessa (ks. esim. 4 ja 69) saa direktiivisen tulkinnan. Ei kuitenkaan ole yksiselitteisen selvää, milloin indikatiivinen lause on tulkittavissa direktiiviseksi ja milloin yksinomaan toteavaksi (ISK: 1560). Olisiko esimerkiksi tässä tutkimuksessa käsitellyissä tapauksissa tulkinta tehtävä sanojan ja puheenvuoron välittömän kon-

tekstin perusteella vai laajemman retorisen tilanteen, viestinnän kokonaisuuden, perusteella? Esimerkki 71 on peräisin artikkelista, joka on luonteeltaan erilainen teksti kuin esimerkiksi internetsivujen ideologiset itsemäärittelyt, joissa indikaatiivia käytetään usein selvästi direktiivisessä merkityksessä (ks. luku 4.1). Toisaalta voidaan kysyä, onko tekstin lajin, tyyppin tai ”ensisijaisen” funktion pohdinta tässä lainkaan relevanttia. Verkkosivujen esittelyteksti ja sen sanankäänteet ovat hiottuja, kun taas haastattelussa kenties tullaan sanoneeksi asioita ilman pitkällistä harkintaa, mutta yhtä kaikki molemmat tekstit ovat osa viestinnän harkittua kokonaisuutta. Lopulta olennaista ei ehkä olekaan sanojan intentio, vaan tekstin mahdolliset lukutavat: molemmat tulkinnat, sekä indikaatiivinen että direktiivinen, ovat yhtäältä päteviä ja perusteltuja ja toisaalta viestinnän ja retoriikan kokonaisuuden kannalta mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia. Kiinnostavaa on myös huomioida, kuka itsemäärittelydiskurssia käyttää. Esimerkissä 71 puhujana on kiinteistöpäällikkö, johtotehtävissä toimiva henkilö, minkä voi katsoa direktiivistä tulkintaa tukevaksi seikaksi.

Yhtenä kehitysdiskurssin ilmentäjistä voi pitää kehityskeskustelukäytäntöä. Tässä luvussa käsitellyn jännitteen kannalta kehityskeskustelu-instituutio on kiinnostava juuri yhtäältä yksilöllistävässä diskurssissaan ja toisaalta organisaation odotusten ja vaatimusten esittämisen kanavana. Kehityskeskustelulla on siis ensisijaisesti kokonaisuuden tehokkuuteen tähtäävä tehtävä, mutta siinä ylläpidetään yksilöllisyyttä korostavaa puhetapaa. Kehityskeskustelu on myös työelämälle tyypillisen metakommunikaation malliesimerkki. Se on puhetta puheesta, esimerkki reflektoivalle työdiskurssille ominaisesta lähestymistavasta. Kehityskeskustelun voi nähdä yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden näkökulmien leikkauskohtaan asemoituvaksi instituutioksi: se määrittelee, miten juuri tässä kontekstissa tai kehyksessä on mahdollista toteuttaa itse kunkin omia pyrkimyksiä tai omaa luovuutta.

- (72) Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Sekä esimies että työntekijät saavat keskustelun aikana työhön liittyvää palautetta ja tietoa toisiltaan.

Jokainen ISS:läinen käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Keskustelussa saadaan henkilökohtaista, kahdenkeskistä palautetta kuluneen kauden tavoitteiden toteutumisesta ja osuudesta palvelualueen, yksikön tai koko yhtiön tulokseen. Tarkoitus on, että jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Samalla sovitaan työntekijän kehittymisestä ja siitä, miten oppiminen toteutetaan itse työssä tai koulutuksessa tuloksiin pääsemiseksi.

Kehityskeskustelu on kahdensuuntaista. Esimies pyytää myös työntekijältä palautetta omasta työstään kehittyäkseen siinä. Keskusteluissa esimies oppii tuntemaan paremmin työyhteisön mielialan sekä jokaisen osaamisalueet, kehittymistarpeet, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet työuralla.

Ennen kehityskeskustelua esimiehen tehtävä on selvittää keskustelun tarkoitus ja se miten siihen pitäisi valmistautua. Keskustelun ajankohdasta ja sisällöstä sovitaan hyvissä ajoin, jotta kumpikin osapuoli osaa siihen valmistautua. Omat kehittymistavoitteet kannattaa pohtia jo valmiiksi. On hyvä myös keskustella sellaisista asioista, jotka saattavat vaikuttaa työntekoon.

Molemmat varaavat keskustelua varten ajan, jolloin kukaan ei voi keskeyttää kokousta. Tapaamispaikan tulee olla neutraali tila, joka ei ole esimerkiksi kummankaan työhuone. Muistin tukena käytetään ISS:n uusittua kehityskeskustelulomaketta. Viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa tarkistetaan, että sovitut asiat on toteutettu.  
(Vinkkeli 2/2005)

Kehityskeskustelu liittyy jo nimellään kehitysdiskurssiin: kehitys on lähtökohtainen tavoite, ja määriteltäväksi jää ainoastaan, miten se saavutetaan. Kehityskeskustelussa ja kehityskeskustelukeskustelussa korostetaan jatkuvasti interaktiota, molemminpuolisen osallistumisen ja vaikuttamisen ideaa. Esimerkissä 72 määrite *kahdensuuntainen* ja puhe *neutraalista tilasta* konstruoivat puhetilanteen tasavertaisuutta. Kehityskeskustelut palvelevat jo olemassa olevaa kehityssuunnitelmaa, mutta *omat kehitystavoitteet kannattaa pohtia jo valmiiksi* -lauseen kaltaisen osallistava ja työntekijän etua korostava retoriikka asettaa valtaa ja vastuuta myös työntekijän osaksi. Nollapersoonarakenne tukee asetelman kaikille samanlaisena näyttäytyvyyttä.

Työntekijän etu ja vaikutusvalta nostetaan kehityskeskustelukeskustelussa korostetusti esiin: *Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa oman työn kehittämiseen* kuvaa potentiaalia, joka kehityskeskustelukäytännöllä on. *Työyhteisön mielialan sekä jokaisen osaamisalueet, kehittymistarpeet, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet työuralla* konstruoivat yksilöllistä ja kokemuksellista näkökulmaa; mieliala ja kiinnostus merkityksellistävät kehityskeskustelun individualistisen merkityksenannon kautta sekä refleksiivinen *kehittymistarpeet* (kehittämistarpeiden sijaan) ja *tavoitteet työuralla* yksilöllisen tulevaisuuden rakentamisen kautta.

Kuitenkin jo puhetilanteen *kehitys*-määrite ankkuroi diskurssin organisaation kasvun, kehittymisen ja tehokkuuden periaatteihin. Esimerkissä 72 jännite virittyy juuri tätä kautta. Henkilöstön tai työntekijän näkökulmaakin käytettäessä kehitys on yritysjohton asetama tavoite. Eräällä tapaa koko yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden jännite realisoituu tai havainnollistuu juuri kehityskeskustelu-instituutiossa: yksilön ja työntekijän näkökulmaa ja mahdollisuuksia korostetaan, vaikka kyseessä on strukturoitu kommunikaatio strukturoidussa ympäristössä. On toki huomattava, että eri yritysten välillä voi olla paljonkin eroa siinä, missä määrin esimerkiksi luovuutta ja itsetoteutusta painotetaan ja missä ikään kuin tyydytään siihen, että autonomian alue on lopulta melko pieni ja luovuuden toteuttamisen mahdollisuudet pitkälti näennäisiä.

Autonomiasta ja itsensä toteuttamisesta puhuttaessa nousee pintaan usein ylemmän tason jännite, jota voidaan kuvata monin tavoin, esimerkiksi puheen ja tekojen tai näennäisen ja todellisen väliseksi. Tämä jännite on vahvasti läsnä erityisesti yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja eettisiä kysymyksiä käsiteltäessä (ks. luvut 5.2.3–5.2.4). Tässä jännitteessä on kyse vastuullisuuden, vapautteen, demokraattisuuden, vaikutusmahdollisuuksiin, epämuodollisuuteen ja muihin tämältyyppisiin myönteisiin käsitteisiin kaikissa säännellyissä toimintaympäristöissä väistämättä liitettävästä epäluulosta sekä retoriikan ja todellisten toimintatapojen osoittautumisesta jollakin tavoin toisiaan vastaamattomaksi. Kielen tasolla kyse on myös kiertoilmauk-

sista, abstraktien käsitteiden merkitysten määrittelystä omien tarkoituserien mukaan ja niin edelleen. (Ks. Carter – Jackson 2004: 474; Stohl – Cheney 2001: 362; Varis 1998.)

Työelämää ja yritysmaailmaa määrittävät yhä enemmän erilaiset yleiset mallit ja standardit sekä muut yhdenmukaisuuden välineet ja toteuttamistavat. Osa näistä on virallisia, laein ja säädöksin säänneltyjä, osa epävirallisia mutta vallitsevassa organisaatiokulttuurisessa tai johtamisopillisessa ilmastossa vankkaa kannatusta nauttavia. Esimerkiksi suurissa yrityksissä toimijoita sitovat erilaiset konseptuaaliset vaatimukset, raportointi- ja auditointivelvollisuudet tai vaikkapa ympäristöön liittyvät säännökset. Toisaalta esimerkiksi kehityskeskustelukäytäntö on hyvin laajalle levinnyt, monin paikoin myös vapaaehtoisesti käyttöön otettu toimintamalli. Tällaisten yleisten mallien ja standardien käyttö kasvattaa osaltaan yhdenmukaiseksi määriteltyä tai yhdenmukaisuuden vaatimuksen käsittämää toiminnan, puheen ja käyttäytymisen, aluetta. Tyypillistä on usein se, että malleja ja standardeja otetaan käyttöön läpi monikanallisten organisaatioiden, ja mitä suurempi yritys on, sitä kauempana mallin luoja on niiden käyttäjistä ja sitä kauemmaksi päätäntävalta näyttää helposti karkaavan. Tällainen tilanne on omiaan vieraannuttamaan ja herättämään vastarintaa. (Ks. Sennett 1999; Siltala 2007.)

Myös seuraavassa esimerkissä 73 puhutaan ketjutoimintaan kuuluvien *raamien*, toiminnan ehtojen ja rajoitusten, luonteesta ja merkityksestä sekä työskentelystä *raamien* määrittämässä ympäristössä. Esimerkin *hän* viittaa artikkelin päähenkilönä olevaan Rautia-kauppiaseen. Jäljempänä häneen viitataan nimellä *Sirpa*.

(73) Hänen mukaansa Rautia-kauppiaiden ammatillinen osaaminen on kohentunut ketjutoiminnan ansiosta. Lisäksi siitä on koitunut konkreettista taloudellista hyötyä esimerkiksi ostoehdoissa. Ketjutoiminnan tiivistymisen yhteydessä jotkut ovat kuitenkin väläytelleet uhkakuvia kauppiaan vapautta uhkaavista toiminnan liian tiukoista raameista.

– Rautia-ketjussa raamit ovat hyvin väljät. En yhtään koe niitä minua rajoittavina. Jos raameja ei olisi, niin eihän voisi olla esimerkiksi yhteistä markkinointilupausta tai sitä ei ainakaan lunastettaisi.

Rautia-ketjun tulevaisuuteen Sirpa katsoo luottavaisena.

– Tarvitaan jättiläisrautakauppoja. Mutta aina on myös ihmisiä, jotka haluavat henkilökohtaisuutta ja tietynlaista inhimillisyyttä. Täällä Rautiassa näkee niin selvästi, kuinka rakentajat ovat innossaan, kun heille tärkeät asiat aidosti kiinnostavat myyjää. (Kaupantekijä 4/2005)

Esimerkissä 73 nostetaan esiin yhdenmukaisuuden paineen uhka tai mahdollisuus: *ketjutoiminnan tiivistyminen ja kauppiaan vapautta uhkaavat toiminnan liian tiukat raamit*. Uhka kuitenkin torjutaan heti kauppiaan (joka tässä toimii asiaa tuntevana primaaritietolähteenä) vastauksessa: ketjun asettamat raamit määritellään hyvin väljiksi ja ei-rajoittaviksi. Kun myös esitettyä uhkaa ennen mainitaan ketjutoiminnan positiivisia puolia (*kauppiaiden ammatillisen osaamisen kohentuminen, konkreettinen taloudellinen hyöty*), tulee uhka eli mahdollisesti negatiivinen asia tekstuaalisesti kehystetyksi positiivisin näkökulmin. Koko rakennettu skeptinen asetelma käännetään lopulta kauppiaan puheenvuorossa ylösalaisin: raamit ovat itse asiassa myönteinen asia, markkinoinnin takaava tekijä. Skeptiseen näkökul-

maan liitetään myös epämääräisyyttä ja epäluotettavuutta: indefiniittipronomini *jotkut* viittaa epämääräiseen toimijajoukkoon ja *uhkakuvien väläyttely* on tulkittavissa synkän profetoinnin ohella yhtä hyvin perustelemattomaksi, puolihuolimattomaksi mielihoiteiden esittelyksi. Esimerkissä 73 yhdenmukaisuuden vaatimuksen ja yksilöllisen liikkumavaran välinen jännite tiedostetaan ja siihen reagoidaan määrittelemällä, mitä yhdenmukaisuus tässä yhteydessä tarkoittaa, ja esittämällä se tavoitellussa mitassa toteutuessaan yksinomaan positiivisena seikkana.

Kauppiaan puheenvuorojen eli asianosaisen yksilön äänen painokas sisällyttäminen tekstiin on merkittävä retorinen valinta. Kauppiaan kokemuksellinen todistus on retorisesti painava puheenvuoro yhdenmukaisuuden vaatimuksen kysymystä käsiteltäessä. Yksilön ääni ja sanoma asettuvat vastapainoksi paitsi ylhäältä sanelluille malleille myös *jättiläisrautakauppa*-kehitykselle, joka jatkon perusteella asettuu vastakohtaksi *henkilökohtaisuudelle ja tietynlaiselle inhimillisyydelle*. Esimerkin 73 lopussa Rautia liitetään näihin myönteisiin käsitteisiin puheella *innossaan olevista rakentajista* ja rakentajille *tärkeistä asioista aidosti kiinnostuneista myyjistä*. Tässäkin kohdassa on kyse yhden jännitteen käsittelystä ja ylittämisestä – Rautia kehittyä ja kykenee toteuttamaan yleisiä malleja sekä samaan aikaan säilyttämään ihmisläheisen ja persoonallisen lähestymistavan. Tässä tullaan jo lähelle identifioitumisen ja erottautumisen retoriikkaa, jota käsitellään tarkemmin luvussa 7.

Erilaisia ohjeistoja, malleja ja standardeja sekä muita yhdenmukaistamisen välineitä käsitellään monin paikoin positiiviseen sävyyn. Näin tapahtuu myös esimerkeissä 74 ja 75. Kyse on paljolti tällaisten asioiden ambivalentista luonteesta: ne yhtäältä langettavat yhdenmukaisuuden vaatimuksen systeemin hierarkkisuutta korostaen, toisaalta tarjoavat turvaa ja erilaisia suuren organisaation etuja.

(74) UPM:n Santanderin toimiston kaksi työntekijää, Miguel Angel Lagüera ja hänen assistenttinsa David Otero, suunnittelevat ja organisoivat jakelun. Cantabriasilin (UPM:n paikallinen yhteistyökumppani) tehtävänä on tuotteiden lastaus ja kuljetus satamasta asiakkaalle. ”UPM:n laatukäsikirja on hyödyllinen ja erittäin käyttökelpoinen apu työn eri vaiheissa”, Lagüera sanoo. (The Griffin 3/2005)

(75) – Luotamme myös vankkumatta ketjun voimaan ja tukeen ja olemme vahvasti mukana ketjutyöryhmissä. Osana maailman suurinta urheilukauppaketjua pystymme aina tarjoamaan asiakkaillemme uusimmat merkit ja välineet kilpailukykyiseen hintaan. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 74 puhutaan UPM:n laatukäsikirjasta, ja tämä yhdenmukaisen toiminnan välineenä toimiva dokumentti esitetään positiivisena, *hyödyllisenä ja erittäin käyttökelpoisena*, asiana. Esimerkin 74 kaltainen retoriikka ja esimerkin kaltaisen puheen esittäminen myös reagoi eri tavoin organisaation johdonmukaisuutta ja yhdenmukaisuutta uhkaaviin vastakainasetteluihin: Ensinnäkin esimerkissä kytketään yhteen teoria ja käytäntö korostettaessa laatukäsikirjan merkitystä konkreettisen tai suorittavan *työn eri vaiheissa*. Toiseksi esimerkki rakentaa yhteistä näkökulmaa ja merkitystodellisuutta johdolle ja suorittavalle portaalle. Johdon muotoilemat ihanteet tai organisaation ylätasolla asetetut tavoitteet sekä näitä esittelevät

laatukäsikirjan kaltaiset dokumentit saatetaan Richard Sennettin (1999; 2007; ks. myös Siltala 2007: 462–464) mukaan usein kokea vieraannuttavina ja toimintaympäristöä liiallisesti byrokraatisoivina käytänteinä. Tällaisissa asetelmissä havainnollistuvat perspektiivi- ja puheta- paerot sekä erot esimerkiksi toiminnan merkityksellistämisen tavoissa organisaation eri taso- jen välillä ovat yksi potentiaalinen este koheesion lisääntymiselle ja henkilöstön kokonais- valtaiselle sitoutumiselle. (Ks. myös Ponteva 2009: 139–140; Juuti ym. 2004.)

Esimerkissä 75 puhuu Intersport-ketjussa toimiva kauppias. Puheenvuorossa korostetaan ket- jun *voimaa ja tukea*, joihin luotetaan *vankkumatta*. Ketju toimintakonsepteineen on tässä siis ensisijaisesti luottamuksen kohde ja tuen tarjoaja, ei pakottavien mallien tai yhdenmukaisuus- den vaatimuksen esittäjä. Toimintaa ketjun osana luonnehtivat tässä siis turvallisuus ja laa- jempien mahdollisuuksien tarjoutuminen. Predikatiiviadverbiaalilausekkeella *osana maailman suurinta urheilukauppaketjua* ilmaistu toimijapositio liittyy parempiin toiminta- mahdollisuuksiin: *pystymme aina tarjoamaan asiakkaillemme uusimmat merkit ja välineet kilpailukykyiseen hintaan*. Esimerkissä myös konstruoidaan kaksisuuntaisuutta ketjun ja yk- sittäisen toimijan suhteeseen: *olemme vahvasti mukana ketjutyöryhmissä* ilmaisee, että tie- donkulku ja vaikuttaminen tapahtuvat myös kauppiailta ketjun johdon suuntaan. *Olemme vahvasti mukana ketjutyöryhmissä* kuvaa toki samalla myös aktiivista ja sitoutunutta toimi- juutta ja toimii näin esimerkkinä ihanteellisesta työhön suhtautumisesta.

Seuraavassa esimerkissä 76 käsitellään ulkoa tai ylhäältä käsin annettua toimintamallia, koko organisaatiossa toteutettavaa MPJ-koulutusohjelmaa. Tämän organisaation keskusjohdon määrittelemän toimintamallin rinnalle nostetaan välitön työyhteisö ja sosiaaliset suhteet.

- (76) Uudistettu MPJ-koulutus on yksikkökohtainen. Siinä on olennaista, että mukana ovat kaikki toimihenkilöt ja myös työntekijät. Monipalvelun ajattelutapaa viedään henkilökunnalle eteenpäin kuukausipalavereissa.
- MPJ-koulutuksen toimintamallina on yhdessä tekeminen. Se parantaa yhteistyötä yksikössä, myyntipäällikkö Ari Hokkanen kiteyttää.
  - Olemme olleet etuoikeutettuja, kun pääsimme aloittamaan MPJ:n pilottina. Se on auttanut yksikön yhteen hitsaamisessa ja fiiliksen luomisessa ja helpottanut yksikön organisointia yhdistymisprosessissa. Suosittelemme ohjelmaa kaikille yksiköille, Osmo sanoo. (Vinkkelit 2/2005)

Esimerkin 76 alussa korostuvat hierarkkisuus ja yhdenmukaisuuden vaatimus: virkkeessä *Siinä on olennaista, että mukana ovat kaikki toimihenkilöt ja myös työntekijät* universaalinen kvanttoripronomini *kaikki* ja fokuspartikkeli *myös* ilmaisevat pyrkimystä tavoittaa mahdolli- simman suuri osa henkilökunnasta koulutuksen piiriin. Passiivimuotoinen *ajattelutapaa viedään henkilökunnalle eteenpäin* puolestaan ilmaisee kommunikaation yksisuuntaisuutta ja kuvaa kommunikaatiotilanteen hierarkkisuutta: ajattelutapa on valmiina, ylhäältä käsin annettuna ja henkilökunnan on tarkoitus ainoastaan omaksua se. Toisaalta esimerkissä esite- tään koulutuskonseptin ja koko tilanteen yhteisöllinen ja inhimillinen puoli: puhe *kaikkien mukana olosta, yhdessä tekemisestä ja fiiliksen luomisesta* nostetaan yhdenmukaistavuus- aspektin vastapainoksi. Näissä seikoissa tulee epäsuorasti esiin myös yksilöllinen näkökulma,



sillä fiilis ja yhteistyön sujuvuus ovat paitsi kollektiivisia ilmiöitä myös, ja ennen kaikkea, subjektiivisesti koettavia asioita. Tällaiset asiat esitetään kunkin toimintamahdollisuuksia kohentavina tekijöinä. Yhdenmukaisuus näyttäytyy esimerkissä 76 siis yksilönkin kannalta positiivisena ilmiönä. Osallisuus yhdenmukaistavassa koulutusohjelmassa esitetään etuoi-keutena ja positiivisia asioita, *yksikön yhteen hitsaamista ja fiiliksen luomista*, edesauttavana seikkana.

Seuraavassakin esimerkissä korostetaan välittömiä ihmiskontakteja ja positiivisia tunnekoke-muksia henkilöstölle asetettujen vaatimusten vastapainona – ja tärkeinä tekijöinä vaatimuksiin vastaamisen kannalta.

### (77) **Innostus on rikkautta**

Otsikko on kainuulainen kansanviisaus. Se on syntynyt ankarien olosuhteiden kokemuksesta, mutta sen syvälinen viisaus on voimassa edelleen. Tänään kuvaamme asian hiukan toisin termein. Seuraamme työtyytyväisyyden kehittymistä ja korostamme arvoissamme hyvän työyhteisön tärkeyttä. Sama asia yhtä kaikki; ilman hyvää työyhteisöä ja innostunutta ”viilinkiä” ei synny hyvää jälkeä.

Hyvän hengen ja innostuksen rakennamme toinen toistemme huomioonottamisella jokapäiväisissä arjen töissä kukin omalla paikallamme. Innostus ei viriä tiedollisessa umpiossa. Kaikki tahdomme tietää, mikä on minun roolini kokonaisuudessa ja mitä juuri minulta odotetaan. Totta kai myös henkilökohtaisesta onnistumisesta omissa työtehtävissämme on tärkeä kuulla. Tietoa kaivataan lisää, sen osoitti myös Keskon tuorein työtyytyväisyystutkimus. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 77 innostus konstruoidaan nimenomaan kollektiiviseksi kokemukseksi. *Innostunut ”viilinki”*, *hyvä henki* ja *innostus* ovat *hyvässä työyhteisössä* vallitsevia tiloja, joi-den aikaansaaminen on yhteinen tehtävä, *kunkin* vastuulla *omalla paikallaan*. Jo tässä nivou-tuvat yhteen kollektiivinen ja yksilöllinen aspekti. Toisaalta esimerkissä painotetaan henkilö-kohtaisen kokemuksen ja henkilökohtaisen menestyksen merkitystä. Universaalinen kvantto-ripronomini *kaikki* merkitsee lauseessa *Kaikki tahdomme tietää, mikä on minun roolini kokonaisuudessa ja mitä juuri minulta odotetaan* tietynlaisen jäsenyyden ja organisaatioko-konaisuuteen suhtautumisen oikeanlaiseksi tai jopa väistämättömäksi. Yksikön ensimmäinen pronomini saa tässä kiinnostavan avoimen tulkinnan, kun sillä ei viitataakaan (ainakaan pel-kästään) puhujaan itseensä, vaan pikemmin keneen tahansa (ks. Helasvuo 2008: 195–198). Lukuohjeena tälle *minä*-pronominin avoimelle käytölle toimii päälauseen *kaikki*-pronomini, joka tuo tekstiin potentiaalisen joukkoreferentin. *Henkilökohtaisen onnistumisen* nostaminen tekstiin toimii sekin yhteisön ja kollektiivisen kokemuksen vahvan roolin vastapainona.

Toisaalta myös yksilölliset kokemukset ja näkökulmat saavat merkityksensä organisaation intressin ja toiminnan kokonaisuuden kautta: *mikä on minun roolini kokonaisuudessa ja mitä juuri minulta odotetaan*. Kaksisuuntaisuus on keskeistä kaikessa organisaation tai yhteisön koheesiota konstruoivassa puheessa: yhtäältä on tarkoituksenmukaista painottaa kollektiivista toimijuutta ja kokonaisuuden kautta hahmottuvia tavoitteita, mutta toisaalta vielä kenties tär-keämpää tiedostaa ja tuoda julki yksilöllinen kokemus ja perspektiivi sekä tätä kautta käsitellä

yksilön ja yhteisön sidettä nimenomaan yksilön näkökulmasta, kuulumisena johonkin (Cheney 1983: 150). Kaksisuuntaisuuden kannalta juuri tunteen ja kokemuksen tason puhe onkin merkittävä retorinen resurssi. Tunnepuhe ja kokemuksellinen diskurssi ovat lähtökohdaisesti yksilöön kiinnittyviä näkökulmia, mutta ne ovat yhtä lailla käyttökelpoisia konstruoidessa kollektiivista kokemusta, ryhmän jakamaa tunnetilaa tai muita yhteisinä esitettyjä merkityksiä.

Työpuheessa esiintyy aika ajoin urheilun alueelta tuttujen ilmausten ja toiminnan jäsenysmallien käyttöä. Seuraavassa esimerkissä 78 puhutaan voitonhaluisesta joukkueesta. *Joukkue*-sanaa käytetään toki myös sotilaallisissa yhteyksissä, mutta tässä luontevin – tai ainakin ensisijainen – tulkinta ja assosiaatio on nähdäkseni urheilujoukkue.

- (78) Yhdessä olemme vahvoja, yhdessä rakennamme vahvan voitonhaluisen joukkueen ja yhdessä teemme yrityksen, josta jokainen meistä voi olla ylpeä.  
(www.teliasonera.fi > *Työpaikat*)

Esimerkissä 78 *yhdessä*-adverbiaalin toistaminen painottaa kollektiivisen näkökulman ja toiminnan merkitystä. Yhdessä toimiminen nivoutuu puheeseen *voitonhaluisesta joukkueesta*, joka esitetään objektina, *yhdessä rakentamisen* kohteena ja tuloksena. Tämä taas nostaa vähintään epäsuorasti tekstiin myös yksilöllisen näkökulman: yksilöllä on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua joukkueen, yhteisön rakentamiseen; kyseessä ei ole ylhäältä valmiina annettu toimintaympäristö ja -malli. Esimerkin 78 lopuksi siirrytään vielä yksilöllisen kokemuksen ja yksilöllisen merkityksenannon alueelle: *jokainen voi olla ylpeä* yrityksestä – ainakin osaksi siksi, että on yksilöllisellä kontribuutiollaan osallistunut yrityksen rakentamiseen.

Yksi yksilöllisten mahdollisuuksien esittelemisen tavoista on yksittäisten työntekijöiden sekä näiden työurien ja -tehtävien esittely. Seuraava esimerkki on tällaisesta esittelystä poimittu johdantoteksti.

- (79) Tässä osiossa tutustut lähemmin teliasoneralaisiin: he kertovat omasta työstään ja ammatillisesta urastaan TeliaSonerassa. Henkilöstön osaamisella on yrityksemme menestymiselle ratkaiseva merkitys.

Samaan tehtävään voi sopia hyvin monenlaisella taustalla - tietotekniikan insinööreistä tai kauppatieteilijoista esimerkiksi humanisteihin ja yhteiskuntatieteilijöihin. Joukostamme löytyy hyvin laaja kirjo eri alojen osaajia. Koulutustausta ei ratkaise, vaan se, miten hahmottaa kokonaisuuksia, analysoi mahdollisuuksia ja löytää ratkaisuja.

Täällä voi olla oma itsensä, ei ole yhtä henkilötyyppiä tai pukeutumiskoodia, jonka mukaan kaikkien pitäisi toimia.  
(www.teliasonera.fi > *Työpaikat* > *Tutustu meihin*)

Esimerkissä 79 esitetään mahdollisuus *tutustua teliasoneralaisiin lähemmin*, yksilötasolla. Esimerkissä korostetaan sitä, ettei TeliaSonera vaadi työntekijöiltään yhdenmukaisuutta *koulutustaustan*, persoonallisuuden (*täällä voi olla oma itsensä*) tai ulkoasun (*ei yhtä* – – –

*pukeutumiskoodia*) suhteen. Ainoa asia, jota tekstissä vaaditaan, on osaaminen: *se, miten hahmottaa kokonaisuuksia, analysoi mahdollisuuksia ja löytää ratkaisuja*. Nämä ominaisuudet puolestaan ovat yleisluontoisen positiivisia eivätkä kriteerit käytännössä määrittele yhtäkään työnhakijaa epäsovivaksi minkään yksilöllisten ominaisuuksiensa perusteella. Esimerkissä asetetaan painokkaasti vastakkain olennainen eli osaaminen ja kontribuutio yrityksen toiminnalle sekä toisarvoinen, jota edustavat ainakin ulkoasu ja muodollinen koulutus. Lopuksi korostetaan vielä yksilöllisyyden ja – ainakin pukeutumisen osalta – itsetoteutuksen mahdollisuutta: *täällä voi olla oma itsensä*. Samalla tekstiin tuodaan *yksi henkilötyyppi tai pukeutumiskoodi* -näkökulma, josta erottautumalla korostetaan yrityksessä vallitsevaa yksilöllisyyden kunnioitusta ja yksilöllistä liikkumavaraa. Negaatiolla ja kieltomuodoilla on tekstissä tärkeä rooli. Niiden avulla ilmaistaan, mitä TeliaSonera ei ole ja mitä se ei vaadi työntekijöiltään. Esimerkissä 79 yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden välinen jännite ratkaistaan korostamalla sitä, että yhdenmukaisuutta vaaditaan ainoastaan relevanttien tai ikään kuin välttämättömien seikkojen, ammatillisen substanssin osalta.

Esimerkki 79 on peräisin yrityksen internetsivujen työntekijöitä esimerkinomaisesti esittelevästä osiosta. Tällaiset osiot ovat keskeisiä yksilöllisyyden näkökulman ylläpitäjiä sekä tiiviin yhteisön ja autonomisen yksilön suhteen käsittelyn ja määrittelyn välineitä. Osiossa esitellyt ovat yksilöitä ja yksilöllisiä, mutta silti sitoutuneita – siis painokkaasti nimenomaan (esim.) teliasoneerilaisia. Ryhmäidentiteetti ja työidentiteetti ovat siis osa koherenttia kokonaisidentiteettiä, minuutta. Tällaiset osiot ovat kiinnostavia myös viestinnän retorisen kokonaisuuden ja moniäänisyyden näkökulmasta. Niissä yksilöt kertovat omalla äänellään omista asioistaan, vaikka kokonaisuus onkin jonkun muun suunnittelema, hallinnoima ja hyväksymä. Työntekijäkuvien moniulotteisuus eli myös niin sanottujen siviiliasioiden käsittely on tärkeä asia, sillä juuri sen kautta epävirallisen tai epämuodollisen ulottuvuus tulee läsnä olevaksi yritysdiskurssiin. Tällä puolestaan on kahtalainen retorinen funktio: yhtäältä epävirallinen, persoonallisuuteen tai vapaa-aikaan kuuluva aines konstruoi organisaatiolle inhimillistä julkikuvaa ja mahdollisesti moniarvoisuuden vaikutelmaa, toisaalta yritysviestintä ja sitouttamispuhe ulottuvat näin myös muille elämänalueille kuin työ ja organisaation virallinen todellisuus. Tällainen työajan ulkopuolelle ulottuminen on kiinnostava retorinen resurssi myös esimerkiksi ihanteellisen työntekijän määrittelymisen kannalta. Tämän tutkimuksen aineistossa ei juuri anneta ohjeistuksia vapaa-ajan käytön suhteen, mutta jonkinlaisena työajan ja muun ajan rajankäynnin tai laajemmin työn alueen ja privaatin alueen rajaamisen näkökulmasta nämä ovat potentiaalisesti kiinnostavia kysymyksiä.

Vastuullisuus ja oma-aloitteisuus ovat yleisesti sekä työntekijöiltä toivottuja ominaisuuksia että työntekijöiden työnkuvilleen asettamia toivottavia määritteitä. Seuraavassa käsitellään autoritaarisuuden ja päätöksenteon hierarkkisyyden sekä työntekijän vastuun ja autonomian suhdetta.

- (80) Muut esimiehet kertovat Kalliokosken johtamistavan antaneen myös heille hyvät mahdollisuudet onnistua työssään.  
– Valtaa ja vastuuta pitää jakaa ja myös vaatia, että annetuissa puitteissa toimitaan itsenäisesti. Muuten asiat helposti sumputtavat esimiehelle.

Yhteisen tahtotilan luominen on Kalliokoskelle johtamisessa keskeinen asia.  
– Johtoryhmässä täytyy keskustella asioista, väitellä, jotta lopulta saavutetaan yhteinen rintama, jolla lähdetään eteenpäin. Silloin yhdennäköinen sanoma säteilee yksiköiden kautta koko porukkaan.

Yksi tärkeimmistä opeistaan esimiehenä liittyy Kalliokosken mukaan itsensä likoon laittamiseen yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi.  
– Täytyy rohkeasti lähteä matkaan, heittäytyä täysillä. On pantava omat näkemykset ja perustelut esille, mutta tarpeen tullen pitää olla valmis muuttamaan oma näkökulma vaikka kokonaan. Kun näin toimii, on sitoutuminen kaikilla moninkertainen.  
(Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 80 tunnustetaan yksilölliset näkökulmat ja näkökulmaerot yksimielisyyden ja sitoutuneisuuden rakentamisen lähtökohdaksi. Erimielisyyden avointa esittämistä jopa vaaditaan nesessiivilauseilla *Johtoryhmässä täytyy keskustella asioista, väitellä* ja *On pantava omat näkemykset ja perustelut esille*. Lähtökohtainen voimakaskin erimielisyys hyväksytään, mutta esimerkissä konstruoitu sitoutumisen malli on sekin peräti poikkeuksellisen voimakas: *täytyy heittäytyä täysillä* viittaa sananvalinnalla *heittäytyä* sekä intensiteettiä ilmaiseva adverbialilla *täysillä* jonkinlaiseen pidäkkeettömään sitoutumiseen tai työlle antautumiseen (ks. Blom – Hautaniemi 2009: 10). Myös virke *Kun näin toimii, on sitoutuminen on kaikilla moninkertainen* esittää ihanteen sitoutumisen intensiteetille tai asteelle. Tässä sitoutuminen ei ole joko-tai-kysymys, vaan jo olemassa olevaa sitoutuneisuutta voidaan kehittää jopa *moninkertaiseksi*. Viimeisen repliikin nollapersoonaiset rakenteet korostavat sanotun yleispätevyyttä ja periaatteiden kenelle tahansa soveltuvuutta (ks. Laitinen 1995).

Vaikka esimerkissä 80 hyväksytään erimielisyys ja jonkinlainen konfliktikin, painokkaana taustaoletuksena on samaan aikaan kuitenkin konsensuksen ja *yhteisen rintaman* vääjäämätön saavuttaminen prosessissa, jolle konstruoidaan demokraattista ja erehtymätöntä luonnetta (ks. Billig 1990: 66–67). Lause *jotta lopulta saavutetaan yhteinen rintama* asettaa *yhteisen rintaman* perimmäiseksi tavoitteeksi, jota *väittelemisen* välineenä palvelee. Myös nesessiivinen *pitää olla valmis muuttamaan omaa näkökulmaa vaikka kokonaan* ilmaisee sekin tätä *yhteisen rintaman* tavoitteen perimmäisyyttä. Kuvakielisten ilmausten valinta korostaa yksimielisyyden ja yhdenmukaisuuden voimakkuutta: *Sotaisa rintama* viittaa ehdottomaan yksituumaisuuteen ja herättää mielikuvan jakamattomasta, yhtenäisesti liikkuvasta ryhmästä. *Yhdennäköinen sanoma säteilee yksiköiden kautta koko porukkaan* puolestaan kuvaa tietyn ajattelutavan leviämistä ikään kuin fyysikaalisen prosessin vääjäämättömyydellä. Samalla myös aktiivinen vaikuttaminen ihmisiin häivytetään ja tapahtumakulku esitetään niin, että tietyssä tilassa ihmiset omaksuvat asioita omaehtoisesti tai itsestään.

Nesessiivistä rakennetta käytetään niin ikään kohdassa *valtaa ja vastuuta pitää jakaa*. Tietyn itsenäisen työskentelyn alueen osoittaminen on siis painokkaasti esitetty vaatimus. *Että annetuissa puitteissa toimitaan itsenäisesti* taas kiteyttää yhdenmukaisuuden ja itsenäisyyden välisen jännitteen näennäisen yksiselitteisesti. Yleinen tapa käsitellä yksilöllisyyden ja yhdenmukaisuuden välistä jännitettä onkin osoittaa sellainen – yleensä tarkemmin määrittele-

mätön – alue, jossa työntekijä voi toimia itsenäisesti tai autonomisesti. Myös esimerkissä 80 jätetään, yhteisen tahtotilan, yhdennäköisen sanoman ja sitoutumisen edellyttämisestä huolimatta, tällainen alue. Tiettyä epämääräisyyttä on myös lauseessa *tarpeen tullen pitää olla valmis muuttamaan oma näkökulma vaikka kokonaan*. Ensisijainen tulkinta tästä lienee se, että omasta totunnaisesta näkemyksestä tai näkökulmasta ei tule pitää irrationaalisesti kiinni, mikäli pätevästi perusteltu kilpaileva näkemys tai näkökulma esitetään. Toisaalta epämääräinen *tarpeen tullen* mahdollistaa muunkinlaisia tulkintoja. *Tarpeen tullen* voi tarkoittaa mitä tahansa tilannetta, jossa yhteinen etu eli organisaation etu vaatii yksilöllisten näkökohtien sivuuttamista.

### 5.2.3 Retoriikka ja todellisuus

Tässä alaluvussa otsikko on tarkoituksellisen poleeminen – määritelläänhän jo tämän tutkimuksen perustavissa lähtökohdissa (ks. luku 2) *kielen ja kielenulkoisen* toisistaan erottaminen mahdottomaksi. Otsikko viittaakin yhteiskunnallisten teemojen käsittelyyn aineiston teksteissä eli siihen, miten yritykset retoriikan ja todellisuuden, puheen ja tekojen välistä jännitettä prosessoivat. Toisaalta otsikko viittaa julkisen vastuullisuuskeskustelun konfliktiherkkyteen sekä epäluuloon, asenteellisuuteen ja affektisuuteen, jotka usein luonnehtivat tässä keskustelussa esitettyjä puheenvuoroja. Yritysten ympäristöretoriikkaan kytkeytyvässä keskustelussa skeptinen diskurssi on määritelty jopa hegemoniseksi, toistuvaksi ja hallitsevaksi. (Ks. Kallio 2004b; Welford 1998; Holt 2006; Onkila 2009a: 23–24; Halminen 2008.)

Tässäkin tutkimuksessa esitetyissä aineistoesimerkeissä esimerkiksi arvojen tai vastuun kohdalla ilmenee usein vähintäänkin implisiittinen jako retoriikan tasoon ja toiminnan tasoon. Yksi kaikenlaisen arvokeskustelun tai vastuukysymyksiä käsittelevän keskustelun peruskysymyksistä ylipäänsä on se, vastaako käytännön toiminta toimijan puheessaan esittämiä arvoja tai muita periaatteita. Toisaalta yritysten ympäristöretoriikan ja toiminnan käytänteiden välillä on osoitettu huomattavia epäsuhtia (Ketola 2005: 85; puheen ja toiminnan suhteesta myös Alvesson 2002; Hautaniemi 2009: 156). On siis odotuksenmukaista, että tämä kysymys on jollakin tavoin luettavissa myös tämän aineiston teksteissä. Tällaisissakin tilanteissa on aiheellista kuitenkin huomata ja toistaa se periaate, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei missään nimessä ole spekuloida vastausta tuohon kysymykseen. Tämän tutkimuksen kohteena ovat puheiden ja tekojen välisen suhteen käsittely itsessään, yritysten tuottamissa teksteissä, sekä tähän käsittelyyn liittyvät retoriset, diskursiiviset ja tekstuaaliset jännitteet.

On esitetty, että eettisten periaatteiden ja ohjeistojen johtaminen siitä, mitä organisaatiossa todella tapahtuu, on käymässä yritysmaailmassa suosittumaksi lähestymistavaksi ja metodiksi kuin ulkoa tuotetun periaatteen adaptoiminen organisaatiokulttuuriin. Eettiset julkilauseumat ankkuroidaan siis olemassaolevaan toimintakulttuuriin sen sijaan, että uusia toimintamalleja yritettäisiin juurruttaa tähän ympäristöön. (Collier – Esteban 2007: 21.) Tämän tutkimuksen metodein ei tietenkään ole mahdollista arvioida tämänkaltaisia periaatteita ja käytäntöjä eritteleviä jäsennyksiä, mutta kuitenkin se, että tällaisia rajanvetoja tehdään, on sinänsä

erityisesti retoriikan (tutkimuksen) kannalta kiinnostava kysymys. Tässä tullaan eräällä tapaa lähelle myös jo aiemmin (luku 4.2) käsiteltyä ulkoisten pakotteiden ja arvo-ohjautuvan toiminnan rajanvetoa. Vastuullisen toiminnan perustaksi asetetaan ulkoa määriteltyjen sääntöjen noudattamisen sijaan – tai ohella – usein jokin yrityksen olemuksellinen ominaisuus, kuten tietynlainen arvomaailma tai toimintakulttuuri.

Vastakkainasettelu retoriikan ja todellisuuden välillä on nähtävissä monin paikoin. Myös seuraavassa teot ja sanat asetetaan eksplisiittisesti erillisiksi ilmiöiksi. Tämän lisäksi ne arvotetaan hierarkkisesti: *teot merkitsevät enemmän kuin sanat*.

#### (81) **Teot merkitsevät enemmän kuin sanat**

Kaupallisena yrityksenä kaiken toimintamme lähtökohta on hyvä asiakaspalvelu ja tuloksellinen kaupanteko. Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan odotusten ylittäminen on keskeinen arvomme. Tuloksellisuus on seurausta tehokkaasta ja vastuullisesta työskentelystä ja yhteistyöstä.

Luotamme toisiimme ja vastaamme yhdessä koko K-ryhmän henkilöstönä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, viranomaisten ja sijoittajien luottamuksesta meihin. Avoin ja rehellinen keskinäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus on oleellista luottamuksen saavuttamiselle ja säilyttämiselle. Hyvä maine on erittäin tärkeää K-kaupalle ja Keskolle sekä kaikille K-ryhmässä työskenteleville.

Arvostamme osaamista, aloitteellisuutta ja luovuutta. Työyhteisönä ja yksilöinä meidän tulee toimia rehellisesti ja käyttäytyä hyvien eettisten periaatteiden mukaisesti kaikessa, mitä teemme.

Mikäli emme ole varmoja, toimimmeko näiden periaatteiden mukaisesti, voimme aina kääntyä oman esimiehen tai tämän oppaan lopussa mainittujen henkilöiden ja yksikköjen puoleen. Eettisissä ja arkaluontoisissakin asioissa kysymysten esittäminen ja keskustelu on tärkeää.

Arvoista on hyötyä silloin, kun niistä tulee eläviä, toimintaamme ohjaavia periaatteita. Ne ovat tähtiä, joita seuraamme matkalla menestykseen. Arvojen tehtävänä on helpottaa päätöksentekoa sekä auttaa meitä etenemään haluttuun suuntaan ja menestymään tällä matkalla mahdollisimman hyvin.

"Tapamme toimia" on tehokas vasta, kun toimimme sen mukaan.  
([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) > *Tapamme toimia*)

Esimerkissä 81 sanojen ja tekojen erillisyyttä konstruoidaan monin eri tavoin: *Arvoista* esitetään olevan *hyötyä* vasta, kun niistä tulee *eläviä*, *toimintaamme ohjaavia periaatteita*. Lause *kun niistä tulee eläviä* ilmaisee epäsuorasti, että arvot voivat olla myös jotakin muuta kuin eläviä. Teot ja sanat -dikotomian kehyksessä tämä muu olemassaolon tapa tulkittuu (pelkäksi) puheeksi, ikään kuin kuolleeksi kirjaimeksi. Samalla tavoin *hyvien eettisten periaatteiden* yhteydessä korostetaan toimimista ja *käyttäytymistä* näiden *periaatteiden mukaisesti* eli tuodaan esiin puheen tai ideoiden sekä käytännön tekojen välinen ero. Oikean käyttäytymisen tärkeyttä painotetaan nesessiivisellä *tulee – – – käyttäytyä* -rakenteella. Esimerkin 81 lopussa

viitataan vielä Keskon *Tapamme toimia* -ohjeistoon ja asetetaan vastakkain tämä julkilausuma, sanallinen konstruktio, sekä sen mukaan toimiminen. Tässäkin toimiminen ohjeiston mukaan asetetaan ensisijaiseksi ja ohjeisto itsessään, ilman toimintaa, epäsuorasti tehottomaksi, turhaksi. Toisaalta jo *Tapamme toimia* -ohjeiston, eksaktin toiminta- ja raportointimallin, olemassaolo ja ohjeistoon viittaaminen rakentavat kuvaa yritysyhteisöstä, jossa vastuullisuutta on lähestytty analyttisesti ja systemaattisesti.

Teot ja sanat -dikotomian korostamisesta ja hierarkkisesta arvottamisesta huolimatta esimerkiksi 81 myös sanoille, kielelliselle toiminnalle, annetaan huomattava painoarvo. *Avoim ja rehellinen keskinäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus* sijoitetaan sidosryhmäsuhteiden hoitamisen keskiöön. Lauseella *kysymysten esittäminen ja keskustelu on tärkeää* korostetaan puheen merkitystä eettisesti korrektein toiminnan aikaansaamiseksi. Tämän voi lukea vastapainona sanojen ja tekojen jyrkälle erottelulle; myös sanoilla on merkitystä pyrittäessä toimimaan julki lausuttujen arvojen mukaisesti. Toiseksi liian yksioikoinen tekoihin fokuoiminen olisi ristiriidassa yritysviestinnässä painavien avoimuuden ja kommunikoivuuden ihanteiden kanssa. Tekojen ja sanojen jyrkässä erottelussa voi lukea myös erottautumista kuvitteellisista todentamattomilla julkilausumilla ja pelkällä juhlavalla retoriikalla operoivista toimijoista. Esimerkiksi arvojen merkityksen ja olemuksen tähdentäminen implikoi myös väärintulkinnan mahdollisuuden olemassaolon ja siten vääristä tulkinnoista – eli siitä, että Keskon arvojen kohdalla olisi pelkästä puheesta – erottautumisen.

Teot ja sanat -dikotomian esiin nostaminen sinällään on kiinnostava seikka niin esimerkiksi 81 kuin tämän tutkimuksen aineistossa laajemminkin katsoen. Tämän kysymyksen käsittelyn laajuuden voi katsoa indikoivan yritysten tietoisuutta siitä, että sanoja, vastuullisuuspuhetta tai vastuullisuutta retoriikan tasolla, on olemassa paljon ja että pelkkään puheeseen identifioitumisen riski halutaan välttää. Teot ja sanat -eron korostamisen voi lukea intertekstinä tai reaktionä siihen yritysten yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta puhuttaessa usein esiin nousevaan skeptiseen diskurssiin, jossa ilmaistaan vastuullisuus jollakin tavoin yhteensopimattomana elementtinä yritystoiminnan periaatteiden ja tavoitteiden kanssa. Tässä diskurssissa yritysten vastuullisuus esitetään nimenomaan pelkkänä puheena, falskina julkikuvan rakentamisena.

Suosittu tapa korostaa vastuullisuuden konkreettisuutta ja todellisuutta on ulkoisen valvonnan, erilaisten objektiivisten mittareiden sekä akateemis-teknisellä arvovallalla legitimoitujen standardien ja sertifiointien tuominen tekstiin. Näin eliminoidaan sitä riskiä, että yrityksen vastuullisuus määrittäisi ainoastaan oman ilmoituksen ja itsemäärittelyn varassa.

- (82) Yhteiskuntavastuun raportoinnissa Kesko noudattaa kansainvälisen kestävän kehityksen raportointimallin Global Reporting Initiativen (GRI) suosituksia. (Kaupantekijä 2/2005)
- (83) Tunnusluvut kertovat vastuullisuudesta enemmän kuin tuhannet sanat. (Kaupantekijä 2/2005)

- (84) Kesko on soveltanut kuluvan vuoden alusta lähtien kehitysmaatuonnin sosiaalisessa laadunvalvonnassa BSCI-auditointia, jonka ohjeisto on luotu eurooppalaisessa yhteistyöorganisaatiossa Business Social Compliance Initiative (BSCI).  
(Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkeissä 82, 83 ja 84 vastuullisuus sidotaan tai ankkuroidaan ulkopuolisiin, riippumattomiin valvojiin, malleihin tai objektiivisina indikaattoreina esitettyihin tunnuslukuihin. Esimerkissä 82 esiin tuotu Global Reporting Initiative (GRI) on yritysmaailmassa arvovaltainen malli, joka sinällään toimii vastuullisuutta konstruoivana referenssinä. Samassa yhteydessä verbi *noudattaa* ilmaisee suostumista ulkopuolisen tahon esittämiin *suosituksiin* eli ei-pakottavaan toimintamalliin. Esimerkissä 83 asetetaan taas vastakkain yhtäältä *sanat* ja toisaalta *tunnusluvut* eli vastuullisuutta – siis osoitettavia ja mitattavia vastuullisia *tekoja* – kuvaava indikaattori. *Sanojen* numeraalinen määrite *tuhannet* tarkoittaa vertailukohtaa ja kuvaa tunnuslukujen huomattavaa ilmaisuvoimaa. Epämääräiseen paljouteen viittaava *tuhannet* ilmaisee nähdäkseni myös sanojen vähäarvoisuutta tai inflaatiota: sanoja voidaan käyttää määrättömästi, tuhansia ja taas tuhansia, mutta lopulta niiden ilmaisuvoima jää mitättömäksi muutaman informatiivisen luvun rinnalla. Esimerkissä 84 taas tuodaan esiin BSCI-auditointi, kehitysmaatuonnin sosiaalisia ja eettisiä ulottuvuuksia tarkasteleva kaupan alan toimijoiden yhteistyöhanke. Tässäkin keskeisiksi aspekteiksi nousevat vapaaehtoinen liittyminen ja omaehtoinen vastuullisuus sekä ulkopuolisen valvonnan tai tarkastamisen, johon *auditointi* viittaa, hyväksyminen.<sup>23</sup>

Myös seuraavissa esimerkeissä 85 ja 86 käsitellään vastuullisuuden toteutumisen ja valvonnan kysymyksiä.

#### (85) **Vastuullisuuden valvonta**

OP-ryhmän toiminnan vastuullisuutta säätelevät lainsäädännön lisäksi hyväksytyt säännöt. Rahoituslalla on myös tahoja, jotka valvovat pankkien toimintaa ja toiminnan vastuullisuutta. Merkittävin pankkeja valvova taho on rahoitustarkastus. OP-ryhmällä on lisäksi pitkät perinteet omatoimisessa sisäisessä tarkastuksessa ja oman toiminnan valvomisessa. ([www.op.fi](http://www.op.fi) > *Yhteiskuntavastuun perusta*)

Esimerkissä 85 yhdistetään useita vastuullisuuden valvojia ja valvonnan muotoja. Rinnan esitetään ensinnäkin *oman toiminnan valvonta* ja ulkoinen kontrolli, *pankkien toimintaa ja toiminnan vastuullisuutta valvovat tahot*. Viittaus *pitkiin perinteisiin (omatoimisessa valvonnassa)* antaa ymmärtää, että myös ulkoisesta valvonnasta on selvitty kunnialla, koska OP-ryhmän toiminta on ylipäänsä jatkunut vuosikymmenten ajan. Toisaalta toimintaa rinnan säätelevinä esitetään *lainsäädäntö* ja *hyväksytyt säännöt* eli yhtäältä pakottavat viralliset normit ja toisaalta säännöt, joiden määrittelyssä OP-ryhmä on ilmeisesti jollakin tavoin ollut mukana. Yhtä kaikki *hyväksyminen* viittaa myötämielisyyteen vastuullisuutta edesauttavien käytäntöjen suhteen. *Vastuullisuuden valvonta* saa näiden rinnastusten ansiosta moniulotteisen kuvan. Valvonnan monimuotoisuutta – ja sitä kautta luotettavuutta – korostavat valvonnan

<sup>23</sup> Lisätiedot: <http://www.bsci-eu.org>, katsottu 27.10.2010.



muotojen additiivista suhdetta ilmaisevat adverbit: *lainsäädännön lisäksi; on myös tahoja, jotka valvovat; OP-ryhmällä on lisäksi pitkät perinteet.*

Esimerkissä 86 kuvaillaan monisanaisesti ympäristövastuun toteutumista käytännön toiminnassa.

- (86) Ympäristökatselmusten avulla tunnistamme toimintaan liittyvät ympäristönäkökohdat sekä niiden vaikutukset ympäristöön. Yhdessä asiakkaan kanssa määriteltyjen ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan asiakaskohtainen ympäristöohjelma, joka voidaan myös liittää osaksi asiakkaan ympäristöohjelmaa. Ympäristötavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti tehtävien ympäristökatselmusten lisäksi myös asiakas- ja yksikkökohtaisilla itsearvioinneilla. Henkilöstömme ympäristöosaaminen varmistetaan laadunhallintajärjestelmän mukaisella perehdyttämisellä ja tehtäväkohtaisella ympäristökoulutuksella.  
([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Ympäristö*)

ISS esiintyy tekstissä aktiivisena toimijana: Ensinnäkin relevanteista asiainiloista otetaan oma-aloitteisesti selvää, mihin viittaa *ympäristönäkökohtien tunnistaminen ympäristökatselmuksissa*. Verbi *tunnistaa* ilmaisee aktiivista havainnointia pelkän passiivisen informaation vastaanottamisen sijaan. Toiseksi *ympäristöohjelmat laaditaan itse tapauskohtaisesti*. Kolmanneksi *tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti* ja neljänneksi *henkilöstön ympäristöosaaminen varmistetaan perehdyttämisellä ja kouluttamisella*. Myös esimerkissä 86 on mukana oman organisaation ulkopuolinen taho, kun tavoitteita asetetaan ja tavoitteiden toteutumista seurataan yhteistyössä *asiakkaiden* kanssa. *Ympäristökatselmuksien, ympäristöohjelmien, laadunhallintajärjestelmän ja ympäristökoulutuksen* viittaavat toiminnan ja valvonnan toistuvuuteen, suunnitelmallisuuteen ja systemaattisuuteen. Myös pääasiassa preesens- ja passiivimuotoisten predikaattien voi katsoa ilmaisevan paitsi kiistattoman jaettua ja yleisesti vakiintunutta myös toivottavaa ja oikeaksi merkittyä tapaa organisaatiossa: näin toimimme nyt ja näin edellytämme kaikkien tämän organisaation jäsenten toimivan vastaisuudessakin.

Tekojen ja sanojen suhdetta käsittelevässä retoriikassa toistuu vastakkainasettelu sääntöjen ulkokohtaisen noudattamisen ja sisäistyneesti vastuullisen toiminnan välillä. Siinä konstruoidaan ja korostetaan eroa yhtäältä ulkoisen kontrollin (joko virallisten tai epävirallisten normien) motivoiman sosiaalisesti ja eettisesti kestävästä toiminnasta ja toisaalta tämän koodiston syvämmästä sisäistyneestä toiminnasta välille. Tällaisissa tapauksissa koko vastuullinen diskurssi asetetaan ikään kuin kriittisen tarkastelun kohteeksi, dekonstruoidaan se, kuten esimerkiksi 87, puhujan retorisia pyrkimyksiä palvelevalla tavalla osiin.

- (87) Wendy Lane sanoo toisaalta epäilevänsä, olisivatko nyt voimaan tulleet hallintosäännöt estäneet hallintotavan epäonnistumisia joissakin tunnetuissa yhdysvaltalaisissa yhtiöissä, joissa epäeettisesti toimineet johtoryhmän jäsenet vehkeilivät keskenään. Hänestä ongelmana valmiissa säännöissä on, että ne johtavat tarkistuslistamentaaliteettiin, ”rasti ruutuun ja kaikki on järjestyksessä”.

”Mielestäni eurooppalainen järjestelmä on parempi, koska se perustuu enemmän ohjenuoriin, kun taas USA:ssa noudatetaan sääntöjä. Ja luonnollisesti suurin merkitys on huippujohdon rehellisyydellä, jota mitkään ohjeet tai säännöt eivät voi määrällä.  
(The Griffin 2/2005)

Esimerkissä 87 positiivisesti arvoitettu *ohjenuoriin perustuva järjestelmä* asetetaan kontrastiin *sääntöjen noudattamisen* kanssa. *Valmiit säännöt ja sääntöjen noudattaminen* implikoivat tässä kontekstissa lähinnä sanktioiden pelossa harjoitettavaa muodollisesti vastuullista toimintaa. *Ohjenuoriin perustuva järjestelmä* esitetään taas ulkoisesta kontrollista vähemmän riippuvaisena, itseohjautuvasti eettisenä toimintatapana. Monitulkintaisuuden eliminoimiseksi UPM asemoidaan ja identifioidaan myöhemmin tekstissä tässä konstruoidun vastakkainasettelun positiivisesti arvoitettuun pooliin.

(88) ”Hyvä hallintotapa koskee ylimpiä yritysjohtajia siinä missä osallistuminen yhteisön elämään ja sosiaalinen vastuullisuuskin. Vahvan markkina-aseman lisäksi on yhtiön johtajien ansiota, että UPM on kiinnostava yhtiö”, Lane kiteyttää. (The Griffin 2/2005)

Esimerkissä 88 *hyvä hallintotapa, osallistuminen yhteisön elämään ja sosiaalinen vastuullisuuskin* esitetään UPM:n *johtajia* ja johtamistapaa luonnehtivina ja yhtiön kiinnostavuutta lisäävinä tekijöinä. Toisaalta rinnastamalla nämä tekijät vahvaan markkina-asemaan rakennetaan vahvempaa retorista sidettä eettisesti kestäväen toiminnan ja niin sanottujen pehmeiden arvojen sekä taloudellisen menestyksen välille. Myös seuraavassa esimerkissä rinnastetaan vastuullisuus ja taloudelliseen menestykseen orientoituminen.

#### (89) **Henkilöstömme**

Ammattitaitoinen henkilöstö on ISS Palveluiden menestyksen ydin. Olemme sitoutuneet luomaan henkilöstöllemme mahdollisuuksia kokopäivätyöhön, turvallisen työskentely-ympäristön ja asianmukaiset työskentelyvälineet sekä tarjoamaan ammatillista kehittymistä tukevia työtehtäviä ja koulutusmahdollisuuksia.

Varmistamme, että jokainen ISS -läinen työskentelee kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Tietämystä ja yhteisymmärrystä edistetään kaikille ISS-läisille yhteisillä arvoilla, visiolla ja strategialla, toimintasuunnitelmilla, henkilökohtaisella palautteella, avoimella kommunikoinnilla ja henkilöstön kehittämisohjelmilla.

Henkilöstöä rohkaistaan ja valtuutetaan oma-aloitteiseen toimintaan ja muuntamaan periaatteemme käytännön toiminnaksi. Palkitsemme työntekijät, joilla on näyttöä yrittäjähenkisestä, tavoitteiden- ja peruseriaatteidemme mukaisesta työskentelystä.  
([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Laatu* > *Henkilöstömme*)

Esimerkissä 89 sana *tavoitteet* sitoo yhteen *arvot* eli (toiminta)periaatteet sekä *yrittäjähenkisyyden* eli kilpailullisen taloudellisen edun tavoittelun: *yhteisiä tavoitteita kohti työskenteleminen* edellyttää *tietämystä ja yhteisymmärrystä* muun muassa kaikille ISS-läisille yhteisistä arvoista, visiosta ja strategiasta. *Tavoitteiden mukainen työskentely* taas on luonteeltaan *yrittäjähenkistä*. Toisaalla (esim. 29) olemme havainneet, että ISS Palvelujen arvoja ovat muiden muassa yleisluontoisen myönteiseksi tulkittuvat *rehellisyys* ja *vastuu*. Tässäkin

esimerkissä siis nivotaan yhteen, koherentin ja ristiriidattoman ajattelu- ja toimintatavan elementeiksi, yhtäältä yleisinhimillisten ja eettisesti kestävien arvojen tunnustaminen sekä toisaalta taloudellisen menestyksen tavoittelu. (Ks. Pälli – Turunen 2011: 289.) Tällainen pehmeiden ja kovien arvojen välistä potentiaalista ristiriitaa pois selittävä retoriikka toimii osaltaan myös sanojen ja tekojen skeptistä vastakkainasettelua purkavana strategiana. Tällainen retoriikka kohdistuu skeptikoiden tai vastaväittäjien keskeiseen argumenttiin siitä, että yritysten julkilausumissa vaalitut pehmeät arvot olisivat liiketalouselämän raadollisessa todellisuudessa mahdottomia pitää yllä ja noudattaa.

Esimerkin 89 viimeisessä kappaleessa kiteytetään jälleen sanojen ja tekojen suhde, tässä yhteydessä verbalisoimalla dikotomia *periaatteet ja käytännön toiminta*. Sanojen ja tekojen suhde, *periaatteiden muuntaminen käytännön toiminnaksi*, viedään käytännön tasolle, jossa tämän ongelmallisen kysymyksen ratkaiseminen esitetään henkilöstön oma-aloitteisessa toiminnassa toteutuvana siirtymänä. Tekojen ja sanojen vastaavuuden merkitystä painotetaan myös predikaatilla *varmistamme* esimerkin toisessa kappaleessa virkkeessä *Varmistamme, että jokainen ISS -läinen työskentelee kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita*. Tällainen työskentely taas edellyttää, kuten todettua, ymmärrystä esimerkiksi arvoista. Arvojen sisäistäminen asetetaan siis oikeanlaista toimintaa edeltäväksi ja edellyttäväksi tilaksi.

Esimerkki 89 on kiinnostava myös toimijuuden ja sitoutumisen ihanteen esittämisen kannalta. Esimerkissä 89 sitoutujaksi määrittänyt yritysjohto, joka *sitoutuu luomaan henkilöstölle mahdollisuuksia kokopäivätyöhön, turvallisen työskentely-ympäristön ja asianmukaiset työskentelyvälineet*. Sitoutuminen voidaan nähdä mallina, esimerkillisenä toimintana ja toimintaan orientoitumisena. Tämä tutkimuksen ytimeen käyvänä kysymyksenä voidaan pohtia, mikä retorik-ideologinen ero on siinä, että predikaatilla ilmaistavana toimintana esitetään nimenomaan *sitoutuminen* sen sijaan että toimintana esitettäisiin suoraan *luominen* ja *tarjoaminen*. Pelkkä (työn) tekeminen ei riitä; tekemisen lisäksi on *sitouduttava tekemään*.

Myös seuraavassa asetetaan teot ja sanat eksplisiittisesti vastakkain.

- (90) Viestintäala on muuttunut valtavasti viime vuosikymmeninä uusine lainsäädäntöineen ja teknologioineen. Alalla on tiukka kilpailu, mutta Bonnier on onnistunut säilyttämään vahvan markkina-asemansa, mihin on osaltaan vaikuttanut yhtiön pyrkimys pysyä uskollisena arvoilleen. Se näkyy myös yhtiön työntekijöiden asenteissa.

Bonnierin arvot eivät ole ainoastaan johtokunnan muotoilema toimintastrategia. Vastuu, laatu ja sananvapaus ovat arvoja, joita [Bonnierin tiedotuspäällikkö] Månsson kuvailee silmät säihkyen. Useat Bonnierin sukupolvet ovat taistelleet moniarvoisuuden, ilmaisunvapauden ja painamisen vapauden puolesta ja arvot ovat kirjaimellisesti kasvaneet tältä pohjalta. Esimerkkejä on runsaasti.

---

Bonnierin perhettä on joskus jopa kritisoitu siitä, että he antavat suuremman painon arvoilleen kuin kaupallisille näkökohdille. Nykyään Bonnier on kuitenkin monen

mielestä hyvä esimerkki siitä, kuinka perheyhtiön henki voidaan yhdistää kaupalliseen menestymiseen ja nykyaikaistumiseen. (The Griffin 1/2006)

Esimerkissä 90 sanojen ja tekojen suhdetta määritellään erittelemällä arvojen olemassaolon tapoja. Ensinnäkin esitetään arvoille olemassaolon ulottuvuus johtokunnan muotoilema toimintastrategiana. Tähän liitetty additiivis-kontrastoiva fokuspartikkeli *ei ainoastaan* ilmaisee tämän ulottuvuuden riittämättömäksi; tälle ulottuvuudelle jääminen tulkittuisi pelkäksi puheeksi. Tämän puheen ulottuvuuden rinnalle asetetaan tunteen (*Månsson kuvailee silmät säihkyen*), orientaation (*yhtiön työntekijöiden asenteet*) ja toiminnan (*taistelu moniarvoisuuden, ilmaisunvapauden ja painamisen vapauden puolesta*) ulottuvuudet. Arvojen todellisuutta tekojen sfäärissä tukee myös historian ja jatkuvuuden esiin tuominen: ensimmäisessä kappaleessa *vahvan markkina-aseman säilyttämiseen* yhdistyy edellisen virkkeen adverbiaali *viime vuosikymmeninä* ja jälkimmäisessä kappaleessa taistelevaksi subjektiiksi asetetaan *useat Bonnierin sukupolvet*.

Tekojen ensisijaisuus näkyy myös siinä, että arvojen kehitys selitetään esimerkissä 90 – monien muiden tapaan – tapahtuneeksi teoista sanoihin: *Useat Bonnierin sukupolvet ovat taistelleet moniarvoisuuden, ilmaisunvapauden ja painamisen vapauden puolesta ja arvot ovat kirjaimellisesti kasvaneet tältä pohjalta*. Ensin, arvojen kasvualustana, on ollut toiminta, taistelu. Konkretiaa tekstiin tuotetaan myös lisäyksellä *Esimerkkejä on useita* sekä tätä seuraavalla esimerkkitapausten esittelyllä [jätetty pois tästä pituutensa vuoksi]. Mainituksi tulevat August Strindbergin novellikokoelmaan liittynyt oikeudenkäynti, jossa Karl Otto Bonnier yhtenä *harvoista* tuki Strindbergiä, Expressen-lehden perustaminen 1940-luvulla *vastapainoksi hiipivälle uusnatsismille* sekä Baltian maiden *vapaan ja riippumattoman lehdistön perustamisen aktiivinen tukeminen ennen Neuvostoliiton romahdusta*.

Lause *Useat Bonnierin sukupolvet ovat taistelleet moniarvoisuuden, ilmaisunvapauden ja painamisen vapauden puolesta* implikoi myös, että on ollut olemassa sellaisiakin tahoja tai voimia, jotka ovat pyrkinet epäämään näitä vapauksia. Näin Bonnierin toiminta näyttäytyy yhteiskunnallisesti valveutuneena ja Bonnier asemoituu tiedostavaksi yhteiskunnalliseksi toimijaksi tavalla, joka on yksinomaan kaupallista ulottuvuutta laajempi. Puhe *työntekijöiden asenteista* ja *sukupolvien taistelusta* konstruoi tälle tiedostavuudelle ja arvojen mukaiselle toiminnalle myös voimakasta jaettuutta ja kollektiivista luonnetta. Tällä tavoin määritellään samalla moniulotteinen samanmielisen ja sitoutuneen työyhteisön malli.

Esimerkin 90 viimeisessä kappaleessa Bonnierin perhettä mainitaan jopa kritisoidun siitä, *että he antavat suuremman painon arvoilleen kuin kaupallisille näkökohdille*. Tämänkaltaisen kriitikki – vaikka sen esittäjä ja esittämisyyhteys tuntemattomiksi jäävätkin – näyttäytyy toki pikemminkin yritystä imartelevana arvostelmana etenkin kun samalla tuodaan esiin myös saavutettu kaupallinen menestys. Lopussa päädytään kuitenkin tasapainoiseen asetelmaan, kun *perheyhtiön henki* (joka assosioituu muun muassa edellä kuvattuun vahvaan arvopohjaan) yhdistetään ristiriidattomasti *kaupalliseen menestymiseen ja nykyaikaistumiseen*.

## 5.2.4 Vastuullisuus ja pakottavat reunaehdot

Vastuullisuus on ihanne, ja tavoiteltavina esitettävät asiat ovat usein ideaaleja eli määritelmällisesti saavuttamattomia päämääriä. Toisaalta yritystoiminnassa ja liike-elämässä, kuten kaikessa inhimillisessä toiminnassa, vaikuttavat monet, samanaikaisesti relevantit ja usein keskenään ristiriitaiset tai kilpailevat arvot ja päämäärät. Ketola (2005: 85) puhuu puolustusmekanismeista viitaten yritysten tapoihin selittää tai oikeuttaa vastuun välttelyä tai esitettyjen arvojen vastaista toimintaa. Tässä tutkimuksessa ei eritellä argumentaatiota tällä tavoin, mutta on huomattavaa, että tilanteissa, joissa eettisesti kestävä ja johdonmukainen toiminta esitetään vaikeaksi tai mahdottomaksi, tämä esteellisyys tai ideologinen ristiriitaisuus on jotenkin käsiteltävä. On esitettävä argumentteja, jotka ovat vahvempia kuin halu ja pyrkimys toimia periaatteiden ja ihanteiden mukaisesti. Kutsun näitä argumentteja tässä yhteydessä vastuun reunaehdoiksi tai varauksiksi.

Seuraavissa esimerkeissä nostetaan esiin kaksi yritysmaailmassa usein esillä olevaa arvoa tai tavoitetta ja käsitellään niiden jännitteistä suhdetta.

- (91) Taloudellinen kasvu on tärkeää vastattaessa moniin nykypäivän haasteisiin, erityisesti ympäristönsuojeluun. Muun maailman tavoin myös UPM on huolissaan ilmastonmuutoksesta ja edellyttää maailmanlaajuisia toimia sen estämiseksi. Ympäristöpolitiikka on kuitenkin suhteutettava taloudelliseen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. (The Griffin 4/2005)
- (92) [UPM:n energiaohtaja] Silvennoinen tähdentää, että vain talouden kasvu antaa mahdollisuuden vastata nykyisiin ja tuleviin haasteisiin ihmiskunnan hyvinvoinnista ja ympäristöstä. (The Griffin 4/2005)

Esimerkissä 91 käsitellään vastuullisuusretoriikan perusjännitettä materiaalsen menestyksen ja yhteiskunnallisen vastuun välillä. Tässä tapauksessa tämä jännite spesifioituu *taloudellisen kasvun* ja *ympäristönsuojelun* väliseksi. Näistä *taloudellinen kasvu* asetetaan ensisijaiseksi: se määritellään yhtäältä ympäristönsuojelun mahdollistavaksi (*tärkeää vastattaessa haasteisiin*) ja toisaalta ympäristöpolitiikalle rajoituksia asettavaksi (*suhteutettava taloudelliseen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen*) tekijäksi. Nesessiivinen *on suhteutettava* ilmaisee taloudellisen argumentin pakottavuutta ja perimmäisyyttä, joskin verbivalinta *suhteuttaa* lieventää vastakkainasettelua korostamalla ympäristöpoliittisesti ei-toivottavien päätösten sijaan kilpailevien arvopäämäärien harmonisointia ja periaatteellista yhteensopivuutta. Kumpikin käsitellyistä arvoista tai päämääristä määritellään kuitenkin painokkaasti tärkeäksi: Adverbiaalilauseke *muun maailman tavoin* samastaa UPM:n ympäröivään yhteiskuntaan ja konstruoi yhteistä arvo- ja kokemustodellisuutta. *Huolissaan olon* lisäksi UPM profiloituu ilmastonmuutoskysymyksessä aktiiviseksi ja aloitteelliseksi toimijaksi: verbivalinta *edellyttää* ilmaisee määrätietoista vaatimusten esittämistä maailmanlaajuisiksi aktivoitumiseksi.

Esimerkissä 92 toistetaan toisella äänellä (ks. luku 6.1) toisaalla samassa julkaisussa esitetty argumentaatio. Lainauksen alkuun sijoitettu eksklusiivinen fokuspartikkeli *vain* määrittää *talouden kasvun* välttämättömäksi edellytykseksi vastaamiselle *haasteisiin ihmiskunnan*

*hyvinvoinnista ja ympäristöstä.* Talouden kasvu sekä implisiittisesti siihen tähtäävät toimet ja valinnat määritellään siis mainittuihin haasteisiin vastaamista edeltäväksi tai yleemmäksi periaatteeksi ja päämääräksi. Mikäli ei ensisijaisesti tehdä talouden kasvua edesauttavia valintoja, ei voida edes tavoitella *ihmiskunnan hyvinvointiin ja ympäristöön* liittyviin haasteisiin vastaamista. Johtolauseen verbi *tähdentää* alleviivaa lainauksen argumentin merkitystä ja painokkuutta. Talouden kasvu asemoidaan esimerkeissä 91 ja 92 ehkä poikkeuksellisenkin yksiselitteisesti ensisijaiseksi päämääräksi; useimmiten näissäkin esimerkeissä esitetyt arvot tai tavoitteet pyritään sovittamaan yhtenä harmonisena ja samoin toimin tavoiteltavana päämääränä. Nytkään tavoitteet eivät ole ristiriitaisia, mutta ne on eriytetty selvemmin kuin yleensä. Näin tehdään selvä periaatteellinen linjaus: yhteiskunnallinen vastuullisuus on tärkeä mutta viime kädessä taloudelliselle tulokselle alisteinen arvo.

Myös seuraavassa tuodaan esiin yhtäältä yhteiskunnallinen valvutuneisuus ja toisaalta reunaehto tämän valvutuneisuuden näkymiselle tai toteuttamiselle käytännön toimissa.

- (93) UPM jakaa muun maailman kanssa huolen kasvihuonekaasujen vaikutuksesta ilmastonmuutokseen. Sen torjumiseksi ja hidastamiseksi on kuitenkin taisteltava globaalilla tasolla. EU:ssa tehdyillä yksipuolisilla toimenpiteillä ei ole todellista vaikutusta ilmastonmuutokseen”, sanoo UPM:n energiajohtaja Anja Silvennoinen. (The Griffin 4/2005)

Esimerkissä 93 esitetään aluksi yhteinen huoli, yhteinen intressi: kasvihuonekaasujen *vaikutus ilmastonmuutokseen* sekä tämän prosessin *torjuminen ja hidastaminen*. Tässä UPM samastelee *muuhun maailmaan*, ja identifioitumisen perustana esitetään *jaettu huoli*. Yhteisen huolen eteen tehtyjen tai tehtävien toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuudelle esitetään kuitenkin periaatteellinen varaus. Toisessa virkkeessä esiintyy yhtäältä voimakas vetoisuus yhteisen asian puolesta: semanttisesti painokas ja latautunut *taistella*-verbi nesessiivirakenteessa *on taisteltava* ilmaisee ympäristön hyväksi tehtävien voimakkaiden ponnistelujen välttämättömyyttä. Toisaalta konsessiivinen konnektiivi *kuitenkin* ehdollistaa taistelemisen vaatimuksen: taistelu on käytävä *globaalilla tasolla*, ei pelkästään EU:n tasolla.

Kielteinen lause *EU:ssa tehdyillä yksipuolisilla toimenpiteillä ei ole todellista vaikutusta ilmastonmuutokseen* implikoi dikotomian: toimenpiteet voivat olla tehokkaita tai tehottomia. Tehottomista toimenpiteistä, jollaisiksi tässä osoitetaan *EU:ssa tehdyt yksipuoliset toimenpiteet*, sanoudutaan irti. Dikotomialle voi lukea myös laajemman merkityksen tai laajemman käyttötarkoituksen; se asettaa varauksen, joka pätee myös laajemmassa katsannossa. Täten dikotomia indikoisi myös periaatteellista linjausta: UPM sitoutuu ainoastaan toimenpiteisiin, joilla on *todellinen vaikutus*. Se, mitä vaikutuksen *todellisuus* edellyttää tai milloin vaikutus on riittävä ollakseen todellinen, taas jää avoimeksi myös tulevien ongelmatilanteiden kannalta edullisella tavalla.

Vastuullisen toiminnan ehdollistaminen on usein oman vastualueen rajaamista ja ikään kuin vapaan alueen jättämistä sille, että joissakin tilanteissa joudutaan toimimaan omien arvojen tai

eettisten imperatiivien vastaisesti. Toisaalta, kuten seuraavasta käy ilmi, vastuun reunaehtojen nostamisessa esiin ei ole aina kyse oman toiminnan oikeuttamisesta tai selittämisestä.

- (94) Venäjällä kilpailutilanteeseen vaikuttaa merkittävästi maassa yleinen pimeän työvoiman käyttö.
- Me maksamme niin verot kuin palkat asianmukaisesti ja ajallaan. Läpinäkyvä toiminta on meille etu rekrytoinnissa, mutta rankka haitta kilpailussa. Siksi asiakassegmentti, jolla olemme kilpailukykyisiä, on toistaiseksi kapea, Vesa-Pekka toteaa.
  - Henkilöstö osaa arvostaa säännöllistä palkanmaksua. Venäjällä palkan saaminen tilipäivänä ei ole itsestäänselvyys, Heili huomauttaa. (Vinkkeli 3/2005)

Esimerkissä 94 *läpinäkyvä toiminta* määritellään *haitaksi kilpailussa*, mutta tarkoituksena ei ole omien käytäntöjen muuttamisen legitimointi. Pikemminkin oma toimintatapa kontrastoidaan venäläistä käytäntöä (pimeän työvoiman käytön yleisyys, palkanmaksuun liittyvä epävarmuus) vasten ja korostetaan, kuinka toimintaympäristön epäedullisuus vastuullisen toiminnan kannalta ei vaikuta omiin käytäntöihin. Ulkoiset realiteetit eivät tässä näyttäyty johonkin pakottavana olosuhteena vaan vaikeutena, joka ylitetään omista periaatteista tinkimättä. Oma toimintatapa saa lisäarvoa, kun sen rinnalle nostetaan suomalaisessa kulttuurissa ja yhteiskunnassa oletusarvoisesti kielteisiksi ja ei-toivotuiksi miellettyjä toimintatapoja. Näin tekstiin rakentuu myös kansallisen ja kulttuurisen tason vastakkainasettelu, ja lukijalle tarjoutuu kiinnittymisen ja samastumisen kohteita myös tällä ulottuvuudella.

Kaikessa varauksia esittävässä retoriikassa konstruoidaan joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti ulkoinen tekijä tai olosuhde, joka vaikuttaa vastuullisen, kestävän tai muun toivotunlaisen toiminnan toteuttamiseen. Oman toiminnan mahdollisuuksien rajoja voidaan määrittellä myös spesifioimatta niihin vaikuttavia tekijöitä, mutta esittämällä yhtä kaikki varauksia epämääräistävien elementein, modaali-ilmauksin ja muin sananvalinnoin. Tämä ilmiö havainnolistuu seuraavissa esimerkeissä.

- (95) Ympäristöasioissa OP-ryhmä ottaa huomioon sekä oman toimintansa vaikutukset että mahdollisuutensa vaikuttaa muihin.

OP-ryhmä kehittää omien konttorensa ympäristöystävällisyyttä yhteistyössä Suomen WWF:n kanssa. Suomen WWF:n Green Office on palvelualojen yrityksille suunniteltu ohjelma, jonka avulla toimistot voivat varmistaa ympäristöystävällisyytensä.

Green Office -merkin saaneet toimistot ovat toteuttaneet käytännön toimenpiteitä ympäristöystävällisyyden parantamiseksi. WWF tarkistaa merkin saaneiden yritysten toiminnan vuosittain. Toiminnasta seurataan esim. sähkönkulutusta ja paperinkulutusta. Kaikissa seurattavissa asioissa pyritään jatkuvaan kehittymiseen esim. työntekijöiden toimintatapoja koulutuksen avulla muokkaamalla.

OP-ryhmässä OP-keskuksella ja muutamilla osuuspankkien konttoreilla on Green Office -merkki. Helsingin OP Pankin Itäkeskuksen konttori oli Suomen ensimmäinen pankkikonttori, jolle merkki myönnettiin. Green Office -konttorien kokemuksen

avulla OP-ryhmässä laaditaan kaikille konttoreille toimintatapoja ja ohjeistuksia pankkikonttorien ympäristöystävällisyyden huomioimiseksi.

OP-ryhmä pyrkii huomioimaan mahdollisuudet paperinkulutuksen vähentämiseen kehittäessään uusia sähköisiä palveluja. Erilaisiin palveluihin ja viestintään liittyen pankit ovat suuria paperinkuluttajia. ([www.op.fi](http://www.op.fi) > *Yhteiskuntavastuun perusta*)

Esimerkissä 95 ensimmäisessä virkkeessä OP-ryhmän toimintaa ympäristöasioissa kuvataan semanttisesti epäspesifillä *ottaa huomioon* -predikaatilla. Huomioon ottamista tarkennetaan seuraavissa virkkeissä, mutta epäspesifisyys jatkuu läpi tekstin: *toimintatapojen muokkaaminen, toimintatavat ja ohjeistukset pankkikonttorien ympäristöystävällisyyden huomioimiseksi ja pyrkii huomioimaan mahdollisuudet* muiden muassa ovat epämääräisiä, toiminnan suuntaa abstraktilla tasolla määrittäviä ilmauksia. Abstraktius, yleisluontoisuus ja pyrkimisen korostaminen ovat retorisia elementtejä, jotka jättävät liikkumavaraa eivätkä velvoita eksakteihin konkreettisiin tekoihin<sup>24</sup>. *Pyrkiminen* on jo määritelmällisesti toimintaa, joka voi kohdata vastuksia. *Pyrkimisen* implikoimat vastukset ovat spesifioimattominakin vastuun reunaehtoja, vastuullisten ratkaisujen edelle asettuvia painavampia arvoja.

Toisaalta esimerkissä 95 on myös spesifioivia, konkretisoivia ja OP-ryhmälle aktiivista toimijuutta konstruoivia elementtejä. Ensimmäisessä virkkeessä *oman toiminnan vaikutusten huomioon ottamisen* kanssa rinnastetaan *mahdollisuudet vaikuttaa muihin*, mikä konstruoii OP-ryhmälle aktiivista luonnetta pelkän ulkoisiin tekijöihin reagoimisen tai olosuhteiden rajoittamana toimimisen sijaan. Myös riippumattoman ulkopuolisen valvonnan (WWF toimijana ja *Green Office* -merkki valvonnan instrumenttina) esiin nostaminen konstruoii UPM:lle aktiivista roolia. Ulkoisen valvonnan läsnäolo tuo objektiivisen elementin yleisluontoisen positiivisen itsemäärittelyn rinnalle. Lause *pankit ovat suuria paperinkuluttajia*, oman kulutuksen avoin myöntäminen, toimii tiedostavaa ja rehellistä julkikuvaa konstruoivana ja siten kaikelle *pyrkimiselle* pontta antavana tekijänä.

Myös seuraavaassa esimerkissä osoitetaan pyrkimystä ympäristöystävällisyyteen annetuissa olosuhteissa.

- (96) Ympäristöohjelma sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla palvelun lopputulos saavutetaan luonnonvaroja säästämällä, ihmisten terveyttä suojellen ja ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittaen. Ohjelma sisältyy ISS:n palvelukonsepteihin, joissa otetaan huomioon asiakkaan toimintaympäristön asettamat vaatimukset myös ympäristönsuojelulle. ([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Ympäristö*)

Esimerkissä 96 tekemisen tapaa ilmaisevilla rakenteilla *luonnonvaroja säästämällä, ihmisten terveyttä suojellen ja ympäristöä mahdollisimman vähän kuormittaen* kuvataan *palvelun lopputuloksen saavuttamisen* tapaa. Nämä ovat siis *ympäristöohjelman* myötä ISS:n perustoiminnan ominaisuuksiksi määritettyjä seikkoja. Myös tässä esimerkissä korostuu pyrkimi-

---

<sup>24</sup> Tässä epämääräinen tai yleisluontoinen ilmaus saa täsmennystä saman tekstikokonaisuuden sisällä. Muissa tapauksissa täsmennystä tai lisätietoja saattaa löytyä sivuston muista osista. Suoria lisätiedon äärelle johtavia linkkejä ei missään analysoimistani tapauksista ole kuitenkaan käytetty.



nen: *ympäristön kuormittaminen mahdollisimman vähän* asettaa toiminnalle suunnan ja tavoitteen, mutta jättää spesifioimatta siedettävän tai liiallisen *ympäristön kuormittamisen* määrän. Jälkimmäisessä virkkeessä vastuun reunaehtona esitetään *asiakkaan toimintaympäristön asettamat vaatimukset*, jotka on otettava huomioon ympäristönsuojelussa. Teksti on tältä osin jälleen huomattavasti tulkinnanvaraa jättävää. *Toimintaympäristön vaatimukseksi* ja niin muodoin ympäristönsuojelun laiminlyömisestä alibiksi voitaneen katsoa hyvin monenlaisia asioita, joten tällainen julkilausuma ei käytännössä sido ISS:ää mihinkään tulevaisuudessa.

Seuraavassa omaa vastuuta ympäristövaikutuksista lähestytään vielä painokkaammin avoimuuden ja mahdollisten kielteisten vaikutusten erittelyn kautta.

### (97) **Ympäristövaikutusten vähentäminen**

Tuotantoprosessit vaikuttavat ympäristöön sekä suoraan että välillisesti.

UPM:n tuotantolaitosten merkittävimpiä suorina ympäristövaikutuksia ovat päästöt vesistöön ja ilmaan. Tuotantolaitoksilla syntyy lisäksi kiinteitä jätteitä. Tehtaiden aiheuttamat melu- ja hajuhaitat voivat olla paikallisesti merkittäviä.

Metsätalous voi vaikuttaa metsämaisemaan sekä metsän rakenteeseen ja biologiseen monimuotoisuuteen. Välittömiä vaikutuksia aiheuttavat raaka-aineiden, kemikaalien, polttoaineiden ja energian hankinta sekä kuljetus.

UPM pyrkii jatkuvasti vähentämään toiminnan ympäristövaikutuksia ja parantamaan ympäristötehokkuutta läpi tuotteiden koko elinkaaren.  
([www.upm.fi](http://www.upm.fi) > *UPM työnantajana* > *Ympäristötoiminta*)

Esimerkissä 97 UPM käsittelee oman toimintansa ympäristövaikutuksia monista eri näkökulmista. Vaikutusten sanotaan olevan sekä *suoria* että *välillisiä*, ja esiin nostetaan sekä välittömästi havainnoitavia seikkoja, kuten melu ja haju, että pidemmän ajan kuluessa huomattavia seurauksia kuten *vaikutukset metsän rakenteeseen ja biologiseen monimuotoisuuteen*. Toiminnan vaikutuksia kuvaavat sananvalinnat *päästöt, jätteitä* sekä *melu- ja hajuhaitat* ovat yksiselitteisen negatiivisia. Kielteisiä vaikutuksia ei vähätellä eikä pyritä esittämään yritykselle edullisessa valossa; predikaatiivina toimiva adjektiivilauseke *paikallisesti merkittäviä* jopa korostaa ei-toivotun vaikutuksen huomattavuutta. Tällaista realistista retoriikkaa voi tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta: Yhtäältä se on tapa konstruoida tiedostavaa ja rehellistä julkikuvaa yrityksestä ja implikoida, että kielteisinä esitetyille asioille tehdään tai ainakin ollaan aikeissa tehdä jotakin. Toisaalta kyse on toiminnan ja vastuun reunaehtojen osoittamisesta ja määrittämisestä: ilmaistaan, että nämä asiat ovat taloudellista tulosta ja hyvinvointia tuottavan toiminnan oheistuotteita. Samalla ilmaistaan, että asia tiedostetaan, mutta siihen on mahdollista vaikuttaa vain rajallisissa määrin.

Kielteisten asioiden avoimen esittelyn jälkeen esimerkissä 97 kuvataan UPM:n toimintaa tilanteen parantamiseksi. Negatiivisiin vaikutuksiin puuttumisen luonnetta ja määrää ilmaistaan painokkain mutta epämääräisin ilmauksin: Predikaatti *pyrkii vähentämään* – – – ja

*parantamaan* ilmaisee tavoitteellisuutta, mutta ei aseta konkreettisia velvoitteita. Määrite *jatkuvasti* kuvaa pyrkimisen toistuvuutta ja herkeämättömyyttä. Adpositiolauseke *läpi tuotteiden koko elinkaaren* puolestaan kuvaa pyrkimisen ja ympäristönsuojelullisen näkemyksen systemaattisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Molemmat määritteet ovat universaalisia, ajallista tai asiallista kattavuutta ilmaisevia.

Esimerkissä 97 esiintyvää avoimuuden retoriikkaa voidaan tarkastella Kenneth Burken (1970: 135) käyttämän käsitteen *mortification* kautta, jonka osuvin suomennos ainakin tässä yhteydessä on nähdäkseni 'nöyrytyminen'. Nöyrytyminen on retorinen prosessi, jonka keskiössä on oman syyllisyyden tai omien vajavaisuuksien tuominen esiin itse – mieluiten ennen kuin muut ehtivät tarttua niihin. Nöyrytyjä ikään kuin ottaa tilanteessa ilmenevän häpeän retorisesti kantakseen. Nöyrytymiseen sisältyy myös painokas puhdistumisen ulottuvuus tai merkityselementti, negatiivisesta eroon pääseminen vähintään symbolisella tai kielellisellä tasolla. Toisaalta Burken (mt.) mukaan kaikkeen retoriikkaan ja kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyy aina syyllisyyden elementti, joka tulee prosessoida jollakin tavoin. Burke esittää, että omalta kannalta epäedulliset asiat voidaan esittää joko uhrautumalla itse tai osoittamalla ulkopuolinen syntipukki. Puhdistuminen on joka tapauksessa tärkeää. (Ks. myös Borchers 2006; Jasinski 2001: 365–366.)

### **5.3 Sitouttamisretoriikan jännitteet: yhteenvetoa ja pohdiskelua**

Jännitteet, ristiriidat ja paradoksit ovat kaiken inhimillisen ja sosiaalisen toiminnan väistämättömiä elementtejä. Myös yritysviestinnässä ja sitouttamisretoriikassa toistuu tiettyjä palkkатыön peruskysymyksiin liittyviä jännitteitä, joita yritykset käsittelevät eri tavoin. Retoriikkaa tarkasteltaessa jännitteitä voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: Yhtäältä ne ovat retorisia resursseja, joita käyttäen teksteistä rakennetaan koherentteja, kiinnostavia ja dramaattisesti eteneviä. Toisaalta retoriikka voidaan nähdä jännitteitä prosessoivana ja purkavana sekä konsensusta konstruoivana toimintana. Myös jälkimmäiseen näkökulmaan voi liittyä jännitteiden retorinen hyödyntäminen, kun erilaisten näkökulma- tai arvokonfliktien käsittelyn avulla pyritään artikuloimaan omat arvot ja päämäärät entistä selkeämmin (VanderHaagen 2008: 537).

Sitouttaminen on monessa mielessä jännitteinen käsite ja tavoite. Tämä näkyy jo yleisessä suhtautumisessa sitouttamisen termiin ja käsitteeseen esimerkiksi yritysviestinnän alalla: sitoutuminen ja kannustaminen lienevät positiivisiksi miellettyjä asioita, mutta tästä huolimatta näiden eräänlainen semanttinen summa, sitouttaminen eli sitoutumaan kannustaminen, mielletään negatiiviseksi. Ilmeisesti sitoutumisen kaltaisista psykologisista prosesseista puhuttaessa koetaan liikuttavan niin herkkäviritteisellä tai intiimillä alueella, että ulkopuolinen puuttuminen koetaan helposti manipulaatioksi tai muuten sosiaalisesti tai eettisesti arveluttavaksi toiminnaksi (ks. esim. Juholin 2004; Hämäläinen – Maula 2004). Sitoutumisen aikaansaamisen tai edesauttamisen keinoista tulisi siis puhua visusti manipulaatiomielleyhtymiä karttaen. Toki asialla on myös pragmaattinen puolensa: koska termi *sitouttaminen* on

syystä tai toisesta saanut kielteisiä merkityssävyjä, on ajettavien asioiden kannalta yksinkertaisesti tarkoituksenmukaista olla käyttämättä sitä.

Tässä luvussa on käsitelty neljää esimerkkiä sitouttamispuheen retorisisista tai diskursiivisista jännitteistä. Luvussa 5.2.1 käsiteltiin jatkuvan muutoksen ja kehittymisen vaatimuksen sekä vakiintuneisuuden ja luotettavuuden ihanteiden välistä jännitettä tai ristiriitaa. Analyysi osoitti tiettyjä yleisiä tapoja käsitellä tätä: Ensinnäkin muutos, kehitys ja kasvu esitetään vakiintuneina elementteinä, ja tämän tulkintamallin mukaan epävakaa tai epävarmassa tilanteessa ollaan vasta silloin, kun nämä elementit eivät ole toiminnassa jollain tavoin läsnä. Toiseksi voidaan varioida sitä, miten muutoksen vaatimus artikuloidaan ja kenen asettamana vaatimus esitetään. Monin paikoin muutos ja kehitys määritellään sisäsyntyisiksi tai omaehtoisiksi prosesseiksi, muuttuvuus ja kehittyminen ikään kuin oman organisaation ominaisuuksiksi, mutta toisinaan, erityisesti ei-toivottujen muutosten yhteydessä, on tarkoituksenmukaisempaa korostaa ulkoisten tekijöiden merkitystä. Ulkoinen pakko tai ulkoiset vaatimukset voidaan taas liittää asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, kilpaileviin toimijoihin tai epämääräisemmin yleiseen markkinatilanteeseen ja toimintaympäristön muutoksiin. Etenkin asiakas on erityisen käyttökelpoinen retorinen konstruktio tällaisissa tilanteissa – kuten ylipäänsä tilanteissa, joissa esitetään vaatimuksia yritysten henkilöstölle. Yritys- ja työretoriikan puheavaruudessa asiakkaalla sekä asiakkaan toiveilla ja vaatimuksilla on erityinen painoarvo. Ristiriitaisetkin vaatimukset voidaan projisoida asiakkaan tai yleisemmin markkinoiden tai muiden vastaavien ulkoisten tekijöiden tai olosuhteiden asettamiksi. Asiakas odottamattomine mielijohteineen soveltuu hyvin toimijaksi jännitteisten arvojen ja vaatimusten luonnehtimassa retorisisessa asetelmassa: asiakas vaatii kehitystä mutta arvostaa pysyvyyttä ja niin edelleen.

Huomattava seikka tässäkin yhteydessä on kehityspuheelle ominainen tilannearvioinnin epämääräistäminen: tavoitteet tai oman toiminnan vertailukohdat valitaan siten, että niiden etäisyyttä on mahdoton arvioida. Varmaksi asetetaan ainoastaan kehittymisen välttämättömyys. Tällaisessa retoriikassa ollaan siis alati epävakaa tai epävarmassa tilanteessa, jossa kehittymisestä tai vähintäänkin varuillaanolosta ei voi tinkiä. Tässä puheessa myös muutoksen varsinainen luonne ja päämäärä jäävät monin paikoin eksplikoimatta.

Luvussa 5.2.2 käsiteltiin yhdenmukaisuuden vaatimuksen ja yksilöllisyyden ihanteen välistä jännitettä. Kumpikin näistä arvoista, vaatimuksista tai ihanteista on painokkaasti läsnä nykyisessä työpuheessa ja -ideologiassa. Erityisesti yritysten ja konsernien kasvaessa ja levittäessään toimintaansa yli valtioiden rajojen toiminnan hallinnointi ja erilaisten ohjeiden ja standardien noudattamisen valvonta vaikeutuvat ja yhdenmukaisuuden vaatimus nousee relevantiksi aivan uudella tavalla. Toisaalta työura nähdään yleisesti yksilöllisenä projektina ja luovuuden ja itsetoteutuksen kaltaisia asioita pidetään tärkeinä näkökulmina. Tätä lähestymistapaa pidetään odotuksenmukaisesti yllä myös sitouttamisretoriikassa.

Yleisimpiä tapoja ratkaista, selittää tai ylittää yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden välinen jännite on esittää malli, jossa vapaus ja rajoitteet ovat läsnä samanaikaisesti. Tässä mallissa luova, itsenäinen tai autonominen toiminta on mahdollista tai jopa vaadittua tietyissä puitteissa. Näitä puitteita tai etenkin luovalle tai autonomiselle toiminnalle jäävää aluetta ei

välttämättä spesifioida, joten ratkaisu jää tältä osin näennäiseksi. Toisaalta tällaisessa tilanteessa kaksijakoisuus tai mahdolliset ristiriitaisuudet voidaan ylittää korostamalla yksinomaan myönteisiä seikkoja eli liittämällä positiivisia merkityksiä toiminnan puitteille, raameille tai reunaehdoille tai ylipäänsä ylhäältä käsin määritellyille standardeille ja rajoitteille. Tällöin nostetaan esiin kaikkinaisen tuen ja turvallisuuden, neuvojen saamisen, ketjun tai konsernin käytössä olevien resurssien ja suurempien markkinointivolyymien kaltaisia asioita. Kiistatottomat materiaaliset edut on myös helppo asettaa retorisesti painavammiksi luovuuden tai autonomian kaltaisiin, erityisesti tällaisissa yhteyksissä monitulkintaisiin, käsitteisiin tai arvoihin nähden.

Yksilöllisen ja kollektiivisen näkökulman tai yhdenmukaisuusnäkökulman yhteensovittamisessa voidaan käyttää esimerkiksi urheilusta tuttua retoriikkaa. Yksilön itsensä toteuttamisen (teoriassa rajattomat) mahdollisuudet ja toisaalta äärimmäisen yhtenäiseksi ja yksituumaiseksi konstruoidun yhteisön etu ovat samaan arvomaailmaan tai tavoitehorisonttiin näennäisesti sopimattomia elementtejä. Urheilukielessä ja urheilumaailmassa vallitsevassa retorisisessa kulttuurissa tämä ristiriita on kuitenkin jollakin tavoin ylitetty. Metaforinen urheilujoukkueeseen viittaaminen nostaa esiin tulkintakehyksen ja retorisen kulttuuriin, jossa yksilön edun korostaminen kokonaisedun kustannuksella on lähtökohtaisesti sosiaalisesti tuomittua, mutta jossa kuitenkin jatkuvasti nostetaan esiin nimenomaan yksilöitä ja poikkeuksellisen ansiokkaita yksilösuorituksia. Äärimmäisen tiiviin yhteisön retoriikka ja henkilökohtaisen sankaruuden retoriikka elävät lopulta urheilupuheessa luontevasti rinnakkain. Voidaan toisaalta ajatella niinkin, että urheilusta ammennettu sitoutumisen malli ylittää yksilöllisen ja yhteisen väliset jännitteet: sitoutuminen on niin voimakasta, ehdotonta ja itsessään palkitsevaa, että henkilökohtaiset pyyteet tai tavoitteet jäävät väistämättä taka-alalle.

Myös osallistavalla tai demokratisoivalla retoriikalla on huomattava merkitys yksilöllisen ja kollektiivisen välisen jännitteen käsittelyssä. Osallistavan tai demokratisoivan retoriikan mukaan yhdenmukaisuus ei ole ylhäältä annettu malli vaan kyseessä on – ainakin joiltakin osin – yhdessä päätetty tapa toimia. Osallistaminen on retorista hierarkkisuuden hämärtämistä sekä valta- ja vastuusuhteiden uudelleenmäärittelyä. Tavoitteena voi siis nähdä tiiviimmän yhteisön konstruoinnin, yksilön ja yhteisön tavoitehorisonttien samastamisen sekä sen, että eri organisaatiotasojen toimijat kokisivat organisaatiokokonaisuuden ja sille asetetut tavoitteet omikseen. Osallistamisessa on kyse nimenomaan sitouttamisesta: työntekijä ei ole pelkkä annettujen tehtävien suorittaja annetussa ympäristössä, vaan tehtäviinsä, ympäristöönsä ja organisaatioonsa monin tavoin aktiivisesti vaikuttava toimija. Tällainen osallisuuden ja työsuhteen monitasoisuuden konstruointi taas palvelee tai perustelee yhtä sitouttamisen keskeisistä tavoitteista: enemmän vaatimista, suuremman panoksen ja samastuvamman osallistumisen odottamista työntekijöiltä. Sitouttaminen, osallistaminen tai vaikkapa valtauttaminen ovat kaikki tähän funktioon kytkeytyviä käsitteitä ja toimintastrategioita. Työntekijöiden valtauttamisen, itseohjautuvuuden ja itseään johtavien tiimien kaltaiset käsitteet ja fraasit ovat johdon tai manageritason osallistavan retoriikan peruselementtejä. Tällainen puhetapa sisältää usein myös vähintään implisiittisen erottautumisen vanhanaikaisiksi tai muuten kielteisiksi määritellyistä toimintatavoista. (Stohl – Cheney 2001: 356–358.) Tässä mielessä ainakin yhden luvussa 6.1.2 esiin tulleen ulottuvuuden, hierarkkisuuden ja tasa-arvoisuuden

jännitteen, käsittely kytkeytyy sekä jatkuvan kehityksen diskurssiin (ks. luku 4.1) että erotautumiseen itseidentifioinnin välineenä (ks. luku 7). Myös usein esiin nostettu *yrittäjähenkisyys* liittyy erittäin olennaisesti yksilön ja organisaation suhteen käsittelyyn, osallistamiseen siinä missä moneen muuhunkin sitouttamisretoriikan kysymykseen.

Käsitteiden määrittely on sekin tärkeä retorinen keino erilaisia jännitteitä prosessoitaessa. Keskeiset käsitteet toistuvat, tulevat samalla jatkuvasti määritellyiksi ja saavat mahdollisesti uusia merkitysulottuvuuksia. Esimerkiksi kehityksestä puhuttaessa tulee usein samalla määritellyiksi erilaisia asioita: Mitä kehitys loppujen lopuksi tarkoittaa? Mitä se missään nimessä ei tarkoita? Miten se tulisi ymmärtää juuri tässä kontekstissa? Tai mitä yhdenmukaisuutta tai samankaltaisuutta vaadittaessa *todella* vaaditaan, ts. millä alueilla yhdenmukaisuuden vaatimus pätee ja millä ei? Käsitteet määrittyvät myös vastakohtiensa kautta; mitkä siis ovat yhdenmukaisuuden ja samankaltaisuuden vastakohtia? Miten ne tulisi ymmärtää? Merkityskonstruktioiden purkaminen ja uusien tuottaminen ovat usein käytettyjä keinoja jännitteiden prosessoinnissa. Ristiriidat ja jännitteet ovat paljolti myös semanttinen kysymys, ja merkitysisältöjen selvittäminen on tässä katsannossa tärkeä retorinen keino. Monissa tapauksissa jännite tai ristiriita voidaan ylittää osoittamalla jokin tulkintamalli virheelliseksi ja näin koko ristiriita väärään tulkintaan perustuvaksi. (Perelman – Olbrechts-Tyteca 1971; Perelman 1996: 142–144.) Käsitteellisen tai semanttisen tason retorisia keinoja on myös se, että kielteiset tai kielteisiä merkityssävyjä kantavat ilmaukset korvataan toisilla, myönteisemmillä vaihtoehdoilla: hankalista tilanteista ei puhuta ongelmina vaan haasteina ja niin edelleen (ks. esim. Heikkinen 2007: 123). Käsitteiden määrittely tuli vahvasti esiin myös luvussa 4 esimerkiksi arvojen ja haasteiden kaltaisten abstraktioiden merkitysisältöjä konstruoivan retoriikan yhteydessä.

Diskurssien ristiriitaisuudessa tai jännitteisyydessä on usein kyse identiteettien moninaisuudesta, päällekkäisyydestä ja ristiriitaisuudesta (ks. esim. Sillince 2006). Yksilöllisyys, itsetoetus, luovuus ja autonomisuus ovat nykyisin vahvoja argumentteja kaikessa ihanteellisista työelämää määrittelevässä puheessa. Sitouttamisretoriikan tulee kuitenkin pitää yllä myös yhdenmukaisuuden, yhteisten arvojen ja kollektiivisen näkökulman tunnustamisen vaatimusta. Yritysviestintää ja sitouttamispuhetta laajemmassakin katsannossa voidaan kysyä, mitä kollektiivinen identiteetti ja sitoutuminen merkitsevät vahvan individualistisen ideologian ja retoriikan viitekehyksessä? Useiden määritelmien mukaanhan retoriikka ja retoriikan onnistuminen perustuvat siihen, että puhujalla ja yleisöllä on olemassa jokin yhteinen alue tai että sellainen onnistutaan osoittamaan tai luomaan (ks. esim. Burke 1969b; Cheney 1983; Billig 1996). Yksilön valinnanvapautta sekä arvojen ja päämäärien henkilökohtaisuutta korostavassa ympäristössä sitouttamispuhe ei voi yksipuolisesti sanella tai tarjota kiinnittymisen kohteita, vaan sen on otettava huomioon individualismin kaltaiset ajassa vahvat ideologiset kehukset. Voivatko moniarvoisuuden ja individualismin kaltaiset arvot olla yhteisyyden perusta siinä merkityksessä kuin yhteisyys on yritysretoriikassa totuttu esittämään? Mitä yhteisyys ja kollektiivisuus silloin tarkoittavat? Mitä yhteisyysretoriikan merkitys ja hyöty lopulta ovat, ja onko painokkaan kollektiivisen näkökulman ja sitoutumisvaatimuksen kuljettaminen mukana nykymuotoisessa työelämässä enää perusteltua ja mielekäästä? Individualismin ohella tätä kysymystä alleviivaavat toki myös ns. epätyypillisten työsuhteiden tyypillisyyden ja työvoii-

man liikkuvuuden lisääntymisen kaltaiset muutostekijät. (Ks. Joensuu 2006; myös luku 1.2 tässä tutkimuksessa.)

Voidaan myös ajatella, että sitoutumisen ja sitouttamisen mahdollisissa uudelleenarvioinneissa on kyse ennen kaikkea retoriikan muutoksesta. Sitouttamisretoriikan keskiöön, työhön sitouttamisen välineeksi on nostettu yhteisten päämäärien ja arvojen rinnalle – tai sijaan – yksilölliset arvot ja merkitykset. Työhön sitoutuminen motivoidaan siis monin paikoin korostetusti yksilöllisten arvojen, kuten oman kehittymisen ja uralla etenemisen kaltaisten asioiden kautta. Tähän liittyy myös yrittäjyys-retoriikka ja muu senkaltaisen vastuun ja haasteiden merkitystä sekä tietynlaista yksilön autonomiaa korostava puhe. Tilannetta voidaan hahmottaa myös yhä korostetumpana siirtymänä ulkoisesta kontrollista sisäiseen kontrolliin: Jo kauan puhe yhteisten arvojen ja tavoitteiden omaksumisesta organisaation piirissä on konstruoinut sellaista organisaatiotodellisuutta, jossa ulkoista valvontaa tarvitaan minimaalisen vähän. Nyt omaksuttu asia tai ideologia voi monessa tapauksessa olla kollektiivisten arvojen tai tavoitteiden sijaan pikemminkin esimerkiksi itsensä kehittämisen tai haasteellisempiin tehtäviin pyrkimisen oletusarvoisuus. Sitoutumisen ja sitouttamisen muutos on siis suuressa määrin retorinen muutos; kaikesta huolimatta työnantajan intressi on ajasta, vallitsevasta johtamisideologiasta tai retorisisista muotivirtauksista riippumatta kutakuinkin sama. Onko siis lopulta niinkään olennaista, mitä sitouttamis- tai kannustamispuheessa esitetyt arvot ovat, millainen yhteisö niiden jakajaksi esitetään tai mikä sitoutumisen kohteeksi osoitetaan – työorganisaatio, organisaation arvot, oma ura tai itsensä kehittäminen tai jotakin muuta – mikäli sitoutumisen kokemuksella sinällään on työtehon ja työmoraalin parantamisen funktio? (Ks. Joensuu 2006; Jokivuori 2002.)

Sitouttamisretoriikka on erityisen jännitteistä myös yhteiskuntavastuupuheen alueella. Retoriikalla tai retorisuudella on tässäkin yhteydessä selvä tehtävä: vastausten tarjoaminen, ristiriitojen purkaminen ja ylipäänsä jännitteiden (vähintään) implisiittinen osoittaminen ja käsitteleminen. Tämä on sitouttamisen kannalta olennaista, sillä ideologinen inkohereassi ja selittämättömät ristiriidat ovat yhteisösiteitä repiviä voimia. Ristiriitojen prosessointi ja ratkaisujen etsiminen sekä näiden ajattelun ja argumentaation tapojen johdonmukainen esittäminen on osa sitouttamista; oikeiden ja korrektien argumenttien ja perusteluketjujen esittäminen on mitä suurimmassa määrin oman diskurssin ja diskurssiyhteisön konstruointia. Toisaalta tämä liittyy yleiseen korrektien puhetapojen uusintamiseen, johdonmukaisuuteen ja esimerkin asettamiseen argumentaation tasolla. Toisaalta vastuupuheenkin yhteydessä on huomattava erilaisten jännitteiden ja vastakkainasetteluiden merkitys rakennettaessa identifioitumisen edellytyksiä.

Jonkinlaiseksi ylätasoa jännitteeksi tämän luvun tematiikassa hahmottuu luonnollisesti yhtäältä eettisesti kestävien ja eri tavoin vastuullisten toimintatapojen sekä toisaalta liiketoiminnallisen kannattavuuden ja taloudellisen kasvun suhde. Näiden kahden näkökulman ristiriidattoman yhteensopivuuden korostaminen onkin yritysten yhteiskuntavastuupuheen toistuva piirre. Tähän jännitteeseen kytkeytyy myös muun muassa kysymys ihmisen ja luonnon suhteesta: mielletäänkö luonto resurssiksi ja hallinnan objektiksi vai arvoksi itsessään ja vaikkapa kokonaisvaltaisen inhimillisen hyvinvoinnin lähteeksi? Tähän liittyy läheisesti myös

ristiriita jatkuvan tuotannon ja kulutuksen kasvun tavoitteen ja ekologisen kulutuksen vähentämisen tavoitteen välillä.

Jännitteistä laajimman käsittelyn tämän tutkimuksen aineistossa saa myös yhteiskuntavastuupuheen yhteydessä kuitenkin luvussa 5.3.2 käsitelty puheen ja tekojen, retoriikan ja todellisuuden suhde. Yritysten vastuupuheeseen suhtaudutaan yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa usein epäluuloisesti – ja usein juuri puheen ja tekojen epäsuhtaan tarkaten. Yritysten retoriikan analyysi osoittaa, että myös yritykset käsittelevät tätä kysymystä taajaan. Sanat ja teot erotetaan monin paikoin jo lähtökohtaisesti, ja näin osoitetaan tämän dikotomian keskeisyys siinä diskurssissa, jossa yritysten vastuuta käsitellään. Erityisesti tässä yhteydessä ulkoa asetettujen vaatimusten ja kriteerien täyttämisen, samoin kuin tunnuslukujen ja muiden määrällisten mittarien esittelyllä, on tärkeä retorinen funktio todistaa tekojen puolesta. Voidaan ajatella, että monin paikoin näiden esiin nostaminen itsessään implikoi vastakkainasettelua sanojen ja tekojen välillä. Myös metatason retoriikalla on retoriikan ja todellisuuden jännitettyä käsiteltäessä olennainen merkitys: vastuullisen ja tiedostavan diskurssin termistöä kirjoitetaan monin paikoin auki ja konstruoidaan vastakkainasettelua julkilausumien tasolle jäävän ”pelkän retoriikan” ja käytännön toiminnassa eettisiä koodeja seuraavan yrityskulttuurin välille.

Pikemmin kuin toistaa moneen kertaan kuultuja – varmasti monin paikoin perusteltujakin – skeptisiä väitteitä, haluaisin tässä yhteydessä nostaa esiin joitakin suhteellistavia näkökohtia puheen ja (liike)toiminnan suhteeseen. Ensinnäkin puheen ja tekojen dikotomia on monilta osin keinotekoinen, sillä yhteiskunnallinen puhe tai retoriikka on sinällään yhteiskunnallista ja sosiaalista toimintaa. Yhteiskunnallisten toimijapositionien, oman ja muiden paikan ja roolin konstruointi on sosiaalista, yhteiskunnallista ja poliittista toimintaa. (Ks. Pälli – Turunen 2011.) Toiseksi vastuullisuus on kilpailuetu ja vastuullisuusretoriikka osa tämän edun rakentamista. Loppujen lopuksi kaiken ylle voidaan ymmärtää liiketoimintaa ohjaava kysynnän ja tarjonnan periaate: mikäli asiakkaat tai muut sidosryhmät tavalla tai toisella vaativat vastuukysymysten käsittelyä tai osoituksia vastuullisesta toiminnasta, yritykselle on edullista toimittaa näitä. Yritysten vastuulliseksi katsottavan toiminnan taustalla on nähty niin hyöty- kuin velvollisuusetiikkaakin (ks. esim. Uimonen 2006), mutta perimmäisten motiivien penääminen on tässä yhteydessä jotakuinkin irrelevanttia. On huomattava myös, että tietynlainen retoriikka itsessään voi olla sosiaalisessa ympäristössä myönteisiä vaikutuksia aikaansaavaa toimintaa, sillä se nostaa asioita julkisuuteen ja voi vaikuttaa kuluttajien asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kolmanneksi vastuupuheessa esitetyt päämäärät, siinä missä yritysten arvotkin, ovat yleensä abstrakteja ihanteita, joten toimiminen ihanteiden mukaan tarkoittaa pyrkimystä kohti ihanteita. Toisin sanoen lopputulosta arvioimalla ei voida arvioida toiminnan ihanteiden mukaisuutta tai retoriikan ja todellisuuden suhdetta. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin kysyä, onko ihanteiden saavuttamatta jääminen tai jonkinlainen vajavainen vastuullisuus ylipäänsä mahdollinen ilmiö yritysviestinnän retorisisessa todellisuudessa. Voidaan toki ajatella, että jo jatkuvan kehittymisen vaatimuksen ylläpito edellyttää sitä, että jotain korjattavaa tai paremmin tehtävää myönnetään olevan. Joka tapauksessa arvot, vastuu ja näitä erittelevä metatason puhe kietoutuvat yritysviestinnässä monin paikoin retorisesti ja semanttisesti kompleksiseksi ja sangen kiinnostavaksi vyyhdeksi.

Yhteiskuntavastuun alueella nousee usein esiin myös ristiriita ylevien arvojen ja pyrkimysten sekä erilaisten toimintaan vaikuttavien ulkoisten olosuhteiden välillä. Tätä käsiteltiin luvussa 5.2.4. Yksi tapa ohjata keskustelun kulkua tai ylipäänsä käsitellä ongelmia tai jännitteitä on määrittellä – tai pikemminkin epämääräistää – se, millaisiin asioihin yritysten vastuu yhteiskunnassa ylipäättään ulottuu. Usein teksteissä korostetaan esimerkiksi erilaisten ulkoisten vastuukien, toimintaympäristön vaatimusten tai liiketoiminnan lainalaisuuksien ylivoimaa hyviin aikomuksiin ja toiminnan ihanteisiin nähden. Tämä on nimenomaan eräänlaista rajanvetoa, oman vastuualueen määrittelyä. Kyse on myös koko yritysvastuun käsitteen sisällön määrittelystä eli eräänlaisesta merkitysneuvottelusta: yritykset antavat teksteissään selityksiä sille, mitä yrityksen vastuu yhteiskunnallisessa kontekstissa voi ylipäänsä tarkoittaa ja millainen vastuu yrityksille on mahdollista tai perusteltua sälyttää. Vastuukysymysten käsittelyssä esiintyvä varauksellisuus asemoi vastuun ja vastuupuheen yrityksen toiminnan kentässä. Vastuussa ja eettisessä reflektiossa on kyse näkökulmasta, johon on varaa ja mahdollisuus vain tietyin ehdoin. Tilanteet, joissa vastuu jää vahvempien argumenttien alle, esitetään johdonmukaisesti mahdottomina, tietynlainen toiminta väistämättömänä ja niin edelleen. Vastuun varausten ja reunaehtojen esittämisellä konstruoidaan liikkumavaraa myös tulevaisuuden suhteen.

Vastuullisuuden määrittelyyn liittyy myös jännite oma-aloitteisuuden ja sääntöjen noudattamisen välillä. Teksteihin nostetaan erottelu sisäsyntyisen vastuullisuuden ja käskystä toimimisen, vapaaehtoisuuden ja ulkoa säännellyn välille. Tämä ei ole yllättävää etenkin, mikäli tätä retoriikkaa tarkastelee yleisen markkinalogiikan ja -kielenkäytön valossa: edelläkävijän, dynaamisen ja omaehtoisen toimijan rooli on mieluusti omalle organisaatiolle valittu, kun taas seuraajien, ulkoisiin ärsykkeisiin reagoijien rooleja tarjotaan korkeintaan muille. On kuitenkin huomattava, että molemmilla näkökulmilla, niin vastuullisuuden sisäsyntyisyydellä kuin sääntöjen noudattamisen tunnollisuudellakin, on retorinen funktionsa: Sisäsyntyisyyden korostaminen konstruoi yritykselle oma-aloitteista ja moraalista ryhdikästä luonnetta. Normien mukaan toimimisen esille tuominen taas integroi yritystä ympäröivään yhteiskuntaan ja rakentaa monille sidosryhmille laajaa yhteistä viitekehystä. Tilannetta voidaan kuvata myös niin, että vastuullisuuden tai vaikkapa kestävä kehityksen kaltaisia ilmauksia käytetään yritystoiminnan kontekstissa siis sekä sertifioituissa tai institutionalisoiduissa merkityksissä (virallisten ja eksplikoitujen normien noudattaminen) että epämääräisemmissä arkimerkityksissä (yleinen organisaation luonteen kuvaus) (ks. Ketola 2005: 11).

Ulkoisten vaatimusten ja ulkoa määritellyn standardin täyttämisen esittely tuo tekstiin toki retorisia elementtejä myös ulkopuolisen tuen ja tunnustuksen. Vetoaminen institutionaaliseen mittareihin, eli esimerkiksi virallisiin arviointijärjestelmiin, tiettyihin tunnuslukuihin ja niin edelleen, tuo vastuullisuuteen retorisesti tärkeän mitattavan ulottuvuuden. Sisäsyntyisen vastuullisuuden korostaminen taas nivoutuu luontevasti jatkuvan kehittymisen vaatimukseen (ks. esim. luku 4.1) ja tyytyväisyyden ei-toivottavana olotilana esittämiseen. Valppauden ja varuillaan olon vaatimukset kytkeytyvät siis väistämättä tulkintaan, jossa vastuullisuus esitetään omaan eettiseen harkintaan perustuvaksi. Tässä katsannossa vastuuta ei voida koskaan katsoa kiistattomasti täytetyksi toisin kuin silloin, kun vastuullisuuden arviointi kytketään ulkoiseen arviointiin. Kiinnostavan näkökulman tähän retoriikan osa-alueeseen avaa myös



Kallion (2004b: 31) esittämä havainto siitä, että eräät yritykset ovat juuri omaan aktiivisuuteensa ja itse suorittamaansa valvontaan vedoten epäsuorasti ilmaisseet lainsäädännön ja ulkoisen kontrollin käyneen mahdollisesti tarpeettomaksi. Vastuullisuusretoriikalla voidaan nähdä siis moninaisia funktioita, vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin sitouttamisaspektiin.

Aloitteellisuuden ja dynaamisuuden problematiikkaan kytkeytyy myös se ongelma, että yritykset jäävät usein retoriikassaan puolustavaan tai reaktiiviseen positioon. Yritysvastuusta puhuttaessa nouseekin usein esiin kysymys, kuka määrittelee keskustelun aiheet ja kehykset, kuka johtaa keskustelua ja määrittää sen suunnan. Luvun alussa puhuttiin eettisten ja sosiaalisten kysymysten esille nostamisesta ja esillä pitämisestä. Kansalaisjärjestöt, joukkoviestimet, poliittiset ja muut yhteiskunnalliset toimijat ovat käynnistäneet ja pitäneet yllä keskusteluja, joihin myös yritykset ovat joutuneet tai päässeet osallistumaan. (Kourula 2009.) Tämänkin tutkimuksen aineistoa yhteiskunnallisten teemojen käsittelyn osalta voidaan lukea yritysten puheenvuoroina näissä keskusteluissa. Perinteisesti asetelma onkin ollut sellainen, jossa yritykset reagoivat erilaisiin väitteisiin ja vaatimuksiin, joita julkisessa keskustelussa on esitetty. Nykyisin yritykset pyrkivät suuremmissa määrin itse ottamaan ohjia keskustelussa ja esimerkiksi määrittelemään tiettyjen ydinkäsitteiden sisältöä – mitä arvojen tunnustaminen tarkoittaa, mitä vastuullisuus tarkoittaa, miten nämä asiat ilmenevät käytännössä ja niin edelleen – ja tällä tavoin määrittelemään keskustelun aiheita ja keskustelun kehystä omilla ehtoillaan. Yritysten yhteiskunnallisen puheen ja toiminnan tyypistäminen reaktiiviseksi tai puolustelevalaksi on siis nykypäivänä harhaanjohtavaa, vaikkakin tällaisia piirteitä on toki havaittavissa runsaasti (esim. Greenpeacen UPM-kritiikki; ks. Luontama 2009). Myös erilaisten toimintaa ohjaavien ohjeistojen, kirjattujen periaatteiden ja sertifikaattien luominen on pyrkimystä proaktiiviseen positioon tai jopa edelläkävijän positioon pelkän reagoimisen ja puolustautumisen sijaan.

Tässä luvussa käsiteltyjen jännitteiden tai arvokonfliktien ohella tai niiden osatekijöinä voidaan esittää muitakin ongelmallisia kysymyksiä. Nähdäkseni kuitenkin suuri osa näistä liittyy jollakin tavoin tässä luvussa käsiteltyihin sitouttamisretoriikan vahvoihin läpikäyviin jännitteisiin, joten kysymys on pitkälti nimeämisestä ja erittelyn yksityiskohtaisuudesta. Mikäli erittelyä siirrettäisiin yksityiskohtaisemmalle tasolle, päädyttäisiin lähinnä valikoimaan hieinan eri näkökulmia tässä luvussa käsiteltyihin suuriin teemoihin. Tällaisia näkökulmia voisivat olla vaikkapa lyhytjänteisyyden ja lojaalisuuden, yksilöllisyyden ja solidaarisuuden, huolenpidon ja puuttumattomuuden sekä rutiinin ja vaihtelevuuden välillä kehkeytyvät jännitteet. Kuten odottaa saattaa ja kuten kaikista tässä luvussa esiin tulleista kysymyksistä voi päätellä, yritysviestinnän ja sitouttamisretoriikan jännitteet liittyvät yleisellä tasolla usein yksilön ja yritysyhteisön tai organisaation suhteeseen – yksilön ja organisaation intressit ovat monilta osin väistämättä eriäviä. Yksilön ja ryhmän tai organisaation suhde kytkeytyy moneen jännitteeseen kysymykseen ja sitä käsitellään eri näkökulmista monessa tämänkin tutkimuksen luvussa.

Erilaiset itsen ja muiden määrittelyssä ilmenevät jännitteet ovat sitouttamisretoriikan läpi kulkevia piirteitä. Omalla tavallaan jännitteet tulevat esiin myös seuraavassa luvussa 6, joka

käsittelee eri näkökulmista yksilön ja yhteisön sekä näiden välisen suhteen esittämistä. Jännitteisyys on pinnassa myös luvussa 7, jossa käsitellään samastumisen ja erottautumisen retorisia tekniikoita identiteettejä ja ihanteita määriteltäessä. Luvussa 7 käsitellyissä tapauksissa tekstiin tuotetaan vastakohtapareja tai vastakkainasetteluja, joissa toinen pooleista merkitään positiiviseksi ja toinen negatiiviseksi. Tällöin asetelma on toinen kuin tässä luvussa käsitellyissä tilanteissa, joissa tarkasteltiin kahden myönteiseksi mielletyn tai myönteisenä esitetyn asian sovittamista ristiriidattomasti yhteen.

## 6 YKSILÖ JA YHTEISÖ SITOUTTAMISRETORIIKASSA

[T]he so-called "I" is merely a unique combination of potentially conflicting 'we's' (Burke 1984 (1937): 264).

Toimijoiden identiteetit ja toimijoiden väliset suhteet ovat retoriikassa läpikäyviä kysymyksiä. Yksilön suhde yhteisöön, ryhmään, organisaatioon, yhteiskuntaan tai muuhun laajempaan kokonaisuuteen tai kollektiiviin sekä erilaisten kollektiivien suhteet toisiinsa ovat keskeisiä kysymyksiä myös sitouttamisretoriikassa. Tässä katsannossa retoriikassa on kyse yhtäältä itsemäärittelystä ja identifioitumisesta sekä toisaalta rajanvedosta ja erottautumisesta. (Ks. esim. Burke 1969b; Cheney 1983; Johnstone – Mifsud 1999; myös Hämäläinen 2007.) Sitouttamisretoriikassa yksilön ja yhteisön tai organisaation suhde on erityisen keskeinen ja usein jännitteinenkin kysymys. Tässä luvussa analysoidaan yksilöille ja yhteisöille retorisesti tuotettuja positioita ja identiteettejä sekä yksilön ja yhteisön suhteen retoriikkaa. Havaitaan, että kyse on paljolti kolmesta asiasta: ensinnäkin yksilö- ja ryhmäihanteiden määrittelystä, toiseksi eri tavoin houkuttelevan työympäristön, organisaation ja yhteisön rakentamisesta ja kolmanneksi yhteisen todellisuuden – kuten yhteisten arvojen ja päämäärien – konstruoinnista.

Yksi yritysretoriikan keskeisistä tavoitteista ja toimintatavoista on juuri yksilöllisten ja yhteisöllisten arvojen ja päämäärien retorinen samastaminen, niiden esittäminen joko yhtäläisinä tai ainakin keskenään ristiriidattomina ja samoin keinoin tavoiteltavina. (Alvesson 2002: 118–120; Morgan ym. 2004: 367.) Tässäkin on siis kyseessä eräänlainen jännite tai ristiriita, jota retoriikan keinoin tulisi käsitellä. Intuitiivisesti ajatellen ja ilman analyttistä aiheeseen tai aineistoon tutustumista sitouttamisretoriikka assosioituu oletettavasti juuri tämänkaltaiseen puheeseen *meistä*, koko yrityksen tai muun yhteistoimintayksikön tiivistä yhteydestä ja yhteisistä päämääristä, joiden eteen työskennellään yksilöllinen ja yhteisöllinen intressi samastaen. Tämä intuitiivinen oletamus voidaan todeta oikeansuuntaiseksi analyysin jälkeenkkin, joskin tämänkaltaisen retoriikan ilmenemismuodot ovat toki moninaiset ja yhteisöpuheesta paljastuu myös odottamattomia piirteitä. Yhteisön ja yhteisyyden kielellisen konstruoinnin problematiikka on yhtä kaikki koko tämän tutkimuksen läpäisevä juonne.

Luvussa 6.1 esitellään kolme yritysretoriikassa toistuvaa puhujapositionia sekä analysoidaan näiden käyttöä. Olen nimennyt positiot mikrotason kokijaksi (6.1.1), makrotason näkijäksi (6.1.2) ja ulkopuoliseksi tietäjäksi (6.1.3). Tämän jälkeen, luvussa 6.2, määritellään tämän tutkimuksen kannalta merkityksellistä ryhmä- ja yhteisöpuhetta koskevaa teoreettista taustaa ja sitten tarkastellaan sitä, miten ryhmäkonstruktoita ja -identiteettejä tuotetaan, määritellään ja käytetään sitouttamispuheessa. Luvussa 6.3 käsitellään sitä, miten ryhmätoimijoita ja erityisesti *me*-ryhmää konstruoidaan ja käytetään kieliopillisella, semanttisella ja pragmaattisella tasolla; miten ryhmiin viitataan ja millaisia ryhmät tässä katsannossa ovat koostumukseltaan. Sen jälkeen, luvussa 6.4, tarkastellaan kolmesta näkökulmasta luvun pääteemaa, yksilön ja laajemman kokonaisuuden suhdetta. Luku etenee ryhmän konstruoinnista (6.4.1) osallistavan retoriikan (6.4.2) kautta virallisen retoriikan toisintamisen (6.4.3) käsittelyyn. Luvussa 6.4 käsittelyjärjestys on aineiston ja yritysviestinnän yleisten ihanteiden motivoima. Siinä sitou-

tuminen tai samastuminen hahmottuu prosessina ja jäsentyy imaginääristä, ihanteellista tapahtumakulkua seuraillen: Ensin määritellään yhteisö tai ryhmä, sen luonne ja olemassaolon tapa sekä ryhmää yhdistävät asiat. Seuraavaksi ryhmän jäseniä osallistetaan määriteltyyn yhteiseen asiaan konstruoimalla ryhmälle demokraattista luonnetta ja tasavertaisuutta jäsenten välillä sekä korostamalla kunkin yksilön korvaamatonta merkitystä. Lopuksi, ideaalissa tilanteessa, ryhmä toimii itsenäisenä ja tarkoituksellisesti arvot sisäistäneenä, alullepanijastaan tai normin asettaneesta tahosta riippumatta.

Yhteisö sijoittuu sitouttamisretoriikan keskiöön. Se on retoriikan väline ja päämäärä sekä sitoutumisen kohde ja lopputulos. On kuitenkin huomattava, että yksilö ja yhteisö tai ryhmä kuuluvat erottamattomasti samaan diskurssiin ja retoriseen kehykseen ja puhuttaessa yksilöistä on ryhmän, yhteisön, yhteiskunnan tai vastaavan kollektiivin idea yleensä jollakin tavoin läsnä. Yksilö määritellään oman viiteryhmänsä tai viiteryhmiensä kautta sekä suhteessa muihin ryhmiin. Juuri yksilön ja laajemman kokonaisuuden suhde on keskeinen kiinnostuksen kohde tässä luvussa, joten koko luvun läpi käsittelyssä kiinnitetään huomiota sekä yksilö- että ryhmätason puheeseen.

## **6.1 Yksilö äänessä – yritysviestinnän puhujapositioita**

Tässä luvussa tarkastelun kohteena on yksilöiden esiintyminen tai esittäminen. Sitä analysoidaan esittelemällä kolme teksteissä toistuvaa puhujapositiota sekä erittelemällä näiden rakentumista, käyttöä ja merkitystä osana viestinnän kokonaisuutta. Voidaan ajatella, että puhujapositioiden kaltaiset konventionaaliset rakenteet ovat odotuksenmukaisia tulkintakehyksiä, jotka edesauttavat sujuvaa ja mahdollisesti myös vaikuttavaa kommunikaatiota ja retoriikkaa. Jonkinlaisten tuttuun tai prototyyppisten puhujapositioiden olemassaolo on tärkeä edellytys sosiaalisten identiteettien määrittelemiselle – siis sille, että yksilöt kykenevät näkemään ja tunnistamaan sosiaalisessa todellisuudessaan toistuvia toiminta- ja toimijatyyppejä, itselleen mahdollisia positioita ja identiteettejä sekä potentiaalisia samastumisen kohteita. Itsen positiointi edellyttää konventioita ja kehyksiä, vakiintuneita ja jaettuja jäsenyyksiä sosiaalisesta todellisuudesta. Retoriikka on aina perustettava tutulle, jaetulle ja odotuksenmukaiselle, jotta yllättävä, innovatiivinen tai kiistanalainen saatettaisiin tuoda menestyksellisesti esiin. (Billig 1996: 269; Hogg – Terry 2000: 122–123.)

Seuraavassa puhujapositioiden erittelyssä toistuu sama kontekstin rakentumisen ongelma, jota jo edellä käsiteltiin. Puhe rakentumisesta ja käytöstä viittaa konstruktionistiseen näkökulmaan, jonka mukaan puhujien identiteetit luodaan teksteissä. Toisaalta jo *mikrotason* tai *suorittavan työn* kaltaisten käsitteiden mainitseminen tässä yhteydessä sisältää oletuksen puhujapositioiden jonkinlaisesta kytkeytymisestä organisaation viralliseen hierarkiaan. Tiukan konstruktionismin ja tekstin tasolla pysyttelemisen nimissä organisaation ylempien ja alempien tasojen tai organisaation sisä- ja ulkopuolen kaltaisten ei-tekstissä-eksplikoitujen elementtien ei kaiketi tulisi lainkaan vaikuttaa analyysiin. Tässä yhteydessä voitaneen siis puhua

varauksin jonkinlaisesta kontekstuaalisesta konstruktionismista (ks. Best 1993; Juhila 1999), vaikka en tällaiseen lähestymistapaan koko tutkimuksen mitassa sitoudukaan. Tekstinulkoisen organisaation huomioiminen on kuitenkin relevanttia ja kiinnostavaa siinäkin mielessä, että puhujaposition valinta on myös retorinen resurssi. Vaikka henkilön institutionaalinen rooli tai asema on merkittävä tekijä retoriikan vakuuttavuuden kannalta, on huomattava, että sama puhuja voi samassa tekstissä vaihdella ja muunnella positiotaan ja rooliaan. Tässä tulkinnassa puhujaidentiteetti on siis muuntuva ja moninainen tekstuaalinen ja retorinen konstruktio eikä identiteetti-käsitteen psykologisella tai mentaalilla ulottuvuudella ole merkitystä. (Ks. Pälli 2003: 81–83; Jokinen 1999; myös Billig 1995: 138–139.)

Puhujan tiedollinen auktoriteetti ja uskottavuus sekä tilanteinen relevanssi ovat puhujakuvan rakentamisen keskeisiä alueita. Juuti ym. (2004: 87–94) kuvaa havainnollisesti sitä epäluuloa, jolla työyhteisössä suhtaudutaan ulkopuoliseen asiantuntijainterventioon. Erityisesti uusia toimintamalleja ajava asiantuntijapuhe koetaan usein teoreettiseksi, etäiseksi ja katteetonta arvostusta nauttivaksi. Tämän epäluulon sekä kulttuuri- ja puhetapaerojen ylittäminen onkin yksi asiantuntijapuheen retorisista haasteista. Samanlainen epäluulo kohtaa usein myös organisaatiohierarkian ylemmiltä tasoilta alemmille suunnattua viestintää. Viime vuosina yleistynyt demokratisoiva ja osallistava retoriikka on yksi tapa pyrkiä ylittämään puhetilanteita määritteleviä hierarkiasuhteita. Johtajan tai esimiehen ja alaisen suhdetta ei tässä puheessa luonnehdi asymmetrinen valta- ja komentorelaatio, vaan tasa-arvo, luottamus ja vapaa näkemysten vaihto. (Askehave 2004: 6.) Joka tapauksessa organisatorisesti eritasoisten puhujapositionien moninaisuus on demokratisoivan, tasa-arvoistavan ja yhteistä intressiä konstruoivan retoriikan keskeinen edellytys. Konkretiaan sitominen, havaittavien syy-seuraussuhteiden esittäminen ja monitahoisten ilmiöiden suoraviivaistaminen tai vaikkapa henkilöiminen ovat kaikki tällaisissa tilanteissa käytettyjä yksinkertaistavan ja havainnollistavan retoriikan keinoja.

Eri puhujapositioneilla on erilaisia funktioita. Eri tasojen positioneilla on tehtävänsä paitsi tekstikokonaisuuksien osatekijöinä myös, ja usein ennen kaikkea, työn merkityksellistäjänä eri näkökulmista. Sitouttamispuheen toistuva aihe on juuri kokemus ja näkemys työstä: millaista työ on, millaista sen tulisi olla tai miten siihen tulisi tai ei tulisi suhtautua. Kiinnostavaa on myös se, miten tietyt yritysretoriikassa yleiset diskurssit (ks. luku 4) esiintyvät ja tulevat uusintetuiksi organisatorisesti eritasoisten puhujien puheenvuoroissa. Kunkin puhujan tai puhujatyypin (mikäli yleistys voidaan viedä näin pitkälle) diskurssi rakentuu erilaisista tarjolla olevista, usein odotuksenmukaisista, diskursseista. Samalla kun teksteissä konstruoidaan tilanteissa relevantteja puhujapositioneita, määritellään yritysviestinnän kaltaisessa retorisessa viitekehyksessä myös kyseessä olevassa positionissa toimimisen ihanteita ja korrekkeja tapoja puhua. Yritysviestinnässä puhujat puhuvat osin eri näkökulmista ja eri asioista, mutta ”synkronoidusti”, kokonaisuuden ja kokonaisstrategian ehdoilla. Esittelen seuraavassa kolme aineistossa toistuvaa puhujapositioneita. Ensin, luvussa 6.1.1, käsitellään mikrotason kokijaa, joka tarkastelee pääasiassa omaa lähiympäristöään ja puhuu omasta työstään, sen tuottamista kokemuksista ja sitä ohjaavista periaatteista. Toiseksi, luvussa 6.1.2, analysoidaan makrotason näkijän positioneita, jota luonnehtivat laajempien perspektiivien käyttö, yrityskokonaisuuden esiintyminen puheen toimijana ja strategisen tason kysymysten käsittely. (Näiden puhujapositionien nimeämisen motivaatiosta ks. esim. Goffman 2005 [1967].) Kolmanneksi, luvussa

6.1.3, käsitellään tekstintuottajaorganisaation ulkopuolista puhujapositionia, josta käsin hyvin monenlaiset puhujat käsittelevät hyvin monenlaisia asioita.

### 6.1.1 Mikrotason kokija

Kutsun tässä mikrotason kokijoiksi lähinnä suoritusportaassa toimivia tai tilanteessa tällaisen position ottavia puhujia. Mikrotason puhujat erittelevät tyypillisesti omaa kokemustaan, omia havaintojaan ja ajattelutapojaan. Näin rakentuvat puhujaposition asiantuntijuus ja relevanssi – henkilökohtaisesta kokemuksesta, kosketuksesta asiakaspintaan tai ylipäänsä toimimisesta siinä ympäristössä, joka on usein kaikille näkyvä ja kaikille organisaatiossa jollakin tavoin tuttu. (Ks. Pälli 2003: 66.) Toiseksi yksi tämän position funktioista on tolkullistaa ja arvottaa organisaatiossa toimimisen kokemusta (Meindl 1995: 332). Eri positioiden ja näkökulmien käytön myötä yritysorganisaatiosta ja sen eri tasojen toimijoista rakentuu mielekäs ja looginen kokonaisuus.

Esimerkissä 98 puheenvuoro annetaan asiakaspalvelutehtävissä toimijalle, joka käyttää monilta osin mikrotason puhujapositionille tyypillisiä näkökulmia.

(98) – Joskus voi näyttää siltä, että vain istun ja hymyilen tiskin takana, mutta todellisuudessa tässä on hoidettava seitsemää asiaa yhtä aikaa. Aulapalveluissa tarvitaan organisointikykyä ja halua selvittää mitä erilaisimpia asioita. Asiakkaalle on jätävä kuva, että asiat hoituvat, Kati painottaa.

– Minusta on tärkeää tarttua tehtävään kuin tehtävään. ”Ei kuulu mulle” -asenteella ei pitkälle pärjää. Päinvastoin, ei pidä odottaa, että toinen pyytää apua, vaan sitä voi itse tarjota, Kati sanoo. (Vinkkelä 3/2005)

Esimerkissä 98 korostuu henkilökohtainen ja kokemukseen perustuva näkemys. *Minä*-pronominia käyttäen esitetyt arvostelmat, kuten *Minusta on tärkeää tarttua tehtävään kuin tehtävään*, ovat mikrotason toimijan retorinen tunnusmerkki. Tyypillistä on myös se, että tällaiseen yksilölliseen kokemukselliseen tietoon kytetään yleisellä tasolla velvoittavia periaatteita ja toimintaohjeita. Esimerkissä 98 näiden ohjeiden painokkuutta ilmaistaan nesessiivisillä verbiliitoilla kuten *on jätävä* ja *ei pidä odottaa*. Mikrotason kokijan puheessa korrekti toimintaideologia ja ketä tahansa koskevat toimintaohjeet saavat tyypillisesti perustelunsa tai oikeutuksensa juuri yksilön kokemuksellisen tiedon kautta. Esimerkissä näkyy myös mikrotason positiolle tyypillinen aktivoivan ja osallistavan puhutavan – eli organisaatioiden ylemmillä tasoilla ja yleisessä työorientaatiopuheessa tyypillisen normatiivisen diskurssin – toisintaminen. Aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta osoittavat mentaalisen tilan kuvaus *halu (selvittää mitä erilaisimpia asioita)* sekä valmius *tarttua tehtävään kuin tehtävään* ja oma-aloitteinen avun tarjoaminen määrittävät ihanteellista työorientaatiota. Esimerkissä 98 nostetaan erottautumisen kohteeksi *”Ei kuulu mulle” -asenne*, joka esitetään havainnollistavana vastaesimerkkinä positiivisesti arvoituille toimintatavoille. Samalla erottaudutaan minimi-työpanokseen tyytymisestä: vastaan tulevista tehtävistä ei tule kieltäytyä, vaikka niin voisi

mahdollisesti työnkuvaansa vedoten tehdäkin, vaan *tehtävään kuin tehtävään* on oltava valmis *tarttumaan*. Samalla tavoin negatiivisesti arvotetaan sen passiivinen odottaminen, että *toinen pyytää apua*, ja myönteiseksi vaihtoehdoksi nostetaan aktiivinen *avun tarjoaminen itse*.

Ihanteellisessa tilassa mikrotason toimija siis aktivoituu tarkkailemaan omaa tehtäväänsä laajempia kokonaisuuksia, havaitsemaan työtoverien toimia ja tarpeita ja hahmottamaan näin yritystä erilaisten toimijoiden ja toimintojen kokonaisuutena. Tämä on nimenomaan sitoutumista ja kiinnittymistä työhön ja työnantajaan oman työn hoitamista syvällisemmässä merkityksessä. Toisinaan mikrotason toimijan perspektiiviä laajennetaan merkityksellistämään työtä yleisessä katsannossa sekä konstruoimaan yleispäteviä malleja työelämässä toimimiselle ja työhön suhtautumiselle.

- (99) – Olen juuri muuttanut uuteen asuntoon, ja tämän vuoden kesätyörahat menevät elämiseen. Jos kesätyössä on viihtynyt, kannattaa pitää suhdetta yllä tuttuun työnantajaan. Työnsaanti on ylipäättään vaikeaa, siksi kannattaa suhtautua avoimesti kaikkiin työmahdollisuuksiin, joissa omaksuu työelämän säännöt. On myös hyvä oppia monenlaisia töitä ennen ammatinvalintaa, korostaa Tessa. (Vinkkeli 3/2005)

Esimerkissä 99 määritellään työn arvoa ja oikeanlaista suhtautumista työhön. Toivottavana ominaisuutena nousee esiin ennen muuta aktiivisuus, johon kannustetaan nesessiivisin rakentein *kannattaa suhtautua avoimesti ja on hyvä oppia*. Esimerkissä tulee ilmi yleinen työhön suhtautumisen malli: kaikki työ on arvokasta ja kaikkeen työhön tulee suhtautua lähtökohtaisesti arvostuksella ja mielenkiinnolla. Ensinnäkin *työnsaanti* määritellään *ylipäättään vaikeaksi* ja näin niukkuuden kautta konstruoidaan arvoa työlle sinänsä, periaatteellisella ja työn sisällöistä riippumattomalla tasolla. Toiseksi työn kuin työn arvokkuutta konstruoi nesessiivinen rakenne *kannattaa suhtautua avoimesti kaikkiin työmahdollisuuksiin*. Tämänkaltainen suositus tai ajattelutapa on tietenkin yleinen kaikessa työpuheessa, mutta retorisesti erityisen huomionarvoista on se, että suositus esitetään mikrotason puhujapositionista, josta esitetty näyttäytyy monelle lukijalle vertaisryhmän äänenä ja puheena. Työn merkityksen ohella esimerkissä 99 määritellään myös työelämää. Puhe *työelämän säännöistä* konstruoi mikrotason puhujan positionista työelämälle muista elämänalueista poikkeavaa erityistä luonnetta. Työelämässä vallitsevat omat sääntönsä, joita ei voi oppia kuin työtä tekemällä. Pääasanaan *työmahdollisuudet* liittyvä relatiivilause *jossa omaksuu työelämän säännöt* määrittää myös mahdollisuuden sääntöjen omaksumiseen yhdeksi työnteon eduista. Työn luovuttamattoman merkityksellisyyden ja arvon sekä erityisten sääntöjen tunnustaminen ovat tietenkin sitoutumista edesauttavaa ajattelua.

Puhe työelämän säännöistä – toisinaan puhutaan myös työelämän pelisäännöistä – on sinänsä retorisesti kiinnostavaa. Säännöt voidaan ajatella yhtäältä positiivisesti ihmisryhmän yhteistoimintaa helpottaviksi yhteisiksi toimintatavoiksi ja sovituiksi merkityksiksi. Toisaalta sääntöpuhe nostetaan usein keskusteluun myös kielteisten tai ei-toivottujen aiheiden yhteydessä, ja ikävät ratkaisut voidaan selittää sääntöjen sanelemiksi. Epäonnistuminen tai menestymättömyys voidaan redusoida sääntöjen hallitsemattomuudeksi tai vaikkapa sääntöjen pakottamaksi asiainkuluksi. Tällöin työelämän säännöt näyttäytyvät objektiivisesti olemassa

olevina olosuhteina, joihin puhujalla ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Kolmanneksi, vaikka työelämän säännöistä puhutaan ja sääntöihin viitataan usein, ei näitä sääntöjä ole kirjattu mihinkään – ainakaan yleisesti tunnettuun paikkaan. Sisällöllisessä epäspesifisyydessään *työelämän säännöt* onkin retorisesti monikäyttöinen konstruktio. Myös seuraavassa esimerkissä määritellään eräänlaisia työelämän sääntöjä.

(100) – Iso yritys antaa paljon töitä ja turvallisuutta. Toki työuran varrella on ollut paljon muutoksia. Osaan niistä olen itse voinut vaikuttaa. Jos kaipaa uusia työhaasteita, on oltava itse aktiivinen ja ilmaistava kiinnostuksensa uuteen tehtävään. Uuden oppimisesta tulee hieno olo. Aloitin palkanlaskijan ammattitutkinnon, kun kuulin pääseväni tehtävään.

– Positiivinen asenne, hyvä fiilis ja huumori pitävät työelämässä vireänä. On tärkeää itse luoda sellainen ilmapiiri, että muiden on mukava tulla töihin. Työyhteisössä ei pärjää, jos aina arvostelee muita. Turha kitinä pois, vaikka välillä joka työssä on tilapäisiä hankaluuksia. Pelkälle työlle ei pidä kuitenkaan uhrautua, vaan myös vapaa-aikaa pitää olla, sanoo perheellinen Timo. (Vinkkeli 3/2005)

Esimerkissä 100 esitetään työntekijän kokemuksia ja niiden yhteydessä yleisiä työelämään liittyviä ohjeita, suosituksia ja periaatteita. Alussa nostetaan esiin työnantajan hyviä puolia mikrotason puhujan näkökulmasta: *iso yritys antaa paljon töitä ja turvallisuutta*. Seuraavan virkkeen *toki*-partikkelin voi nähdäkseni tulkita joko konsessiiviseksi tai modaaliseksi. Konsessiivisena *toki* asettaisi runsaat *muutokset* varaukseksi *turvallisuudelle*, ristiriitaiseksi elementiksi sen kanssa. Modaalisena *toki* merkitsisi sen, että *työuran varrella on ollut paljon muutoksia*, odotuksenmukaiseksi tai itsestäänselviksi osaksi työelämää (ks. ISK: 1525). Haasteiden tavoittelu esitetään esimerkissä 100 poikkeuksellisesti ehtolauseessa *jos kaipaa uusia työhaasteita* (vrt. vaikkapa esim. 101). Seuraavassa virkkeessä haasteet kuitenkin määritellään myönteiseksi asiaksi puhujan omaan kokemukseen vedoten: *uuden oppimisesta tulee hieno olo*. Myös tätä seuraavassa virkkeessä esitetty puhujan oma esimerkki kouluttautumisesta, haasteen vastaanottamiseen kytkeytyvästä toiminnosta, tukee haasteita positiivisesti merkityksellistävä viestiä. Tässäkin esimerkissä toistetaan aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden ihanne. Nesessiivirakenne *on oltava itse aktiivinen ja ilmaistava kiinnostuksensa* määrittelee nämä ominaisuudet välttämättömiksi haasteita kaipaavalle – eli työhön oikein ja toivotulla tavalla suhtautuvalle – työntekijälle.

Esimerkissä 100 keskeistä on myös sosiaalisuus, työyhteisön jäsenyys ja yhteisössä toimiminen. Tällainen kokemuksellinen näkökulma on erityisesti mikrotason positiolle tyypillinen. Esimerkissä puhutaan *hyvästä fiiliksestä ja huumorista* sekä *ilmapiiristä, jossa on mukava tulla töihin*; fokus on siinä, miltä asiat tuntuvat, millaista on olla läsnä yrityksen arjessa. Tässä on kyse ylipäänsä keskeisestä, mikrotason toimijoiden kohdalla ehkä erityisen tärkeästä, sitoutumisen muodosta tai tasosta: välittömään ympäristöön ja kasvokkain kohdattuihin työtovereihin identifioitumisesta. Tämä on tärkeä ulottuvuus erityisesti arvojen tai suuryritysten kuvitteellisten yhteisöjen kaltaisten abstraktioiden vastapainona tai täydennyksenä. *Positiivisen asenteen* ja myönteisen suhtautumisen peräänkuuluttamista esimerkissä 100 tuetaan nostamalla tekstiin erottautumisen kohteita kuten *muiden* alituinen *arvosteleminen*, joka



määritellään ehdottoman kielteiseksi *työyhteisössä pärjäämisen* kannalta. Lisäksi *tilapäiset hankaluudet* myönnetään olemassa oleviksi, mutta niiden vastapainoksi nostetaan *turha kitinä*, joka on semanttisesti väljä ja siten retorisesti monikäyttöinen hieman kuin *todellinen vaikutus* esimerkissä 93. *Turha* ja *todellinen* ovat määritteitä, joiden totuusarvoja on usein vaikea osoittaa, mutta joiden retorinen paino on usein huomattava.

Tekstien julkaisukanavan huomioon ottaen on odotuksenmukaista, että monissa mikrotason puheenvuoroissa toisinnetaan organisaation ylemmille tasoille ominaista retoriikkaa ja ikään kuin kanonisoituja puhetapoja. Tällaisten kontekstitekijöiden ja konventioiden ohjaamien puheenvuorojen valinta tekstiin on kokonaisuutta rakentava retorinen teko: niillä sidotaan viralliset ja korrektiliset puheet, kuten esimerkiksi yhteisvastuullisuutta ja kehityshalukkuutta viestivät mallit, konkretiaan ja koko henkilöstön tuntemaan todellisuuteen.

(101) – Kun on kiire, niin oma työ riittää. Hiljaisempana aikana tulee mieleen, että voisihan tässä vähän muutakin tehdä. Mutta silloin homma on terveellä pohjalla, kun ihminen haluaa kehittää itseään. Haasteita pitää olla, artikkelisijoittelija Jari Puranen tuumii. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 101 aktivoidaan yrityspuheessa toistuvat kehitys- ja haasteellisuuspuheet. Geneerinen subjekti *ihminen* ilmaisee yleispätevyyttä, *itsensä kehittämisen* yleisinhimillisyyttä ihanteena ja tavoitteena. Nesessiivinen ja nollapersoonainen *haasteita pitää olla* esitetään samoin geneerisenä, yleispätevänä periaatteena ja tavoitteena. Nesessiivi-ilmauksin tuotettu painokkuus implikoi myös esitettyjen ihanteiden vastakohtien vältettävyyttä, ja *terveellä pohjalla* asemoi tyytymisen ja paikallaan pysymisen epänormaaleiksi ja karttaviksi tiloiksi. Kuten kehitysdiskurssissa (ks. luku 4.1) usein, dynaamisuus–pysähtyneisyys-dikotomia hahmottuu jyrkkärajaiseksi joko–tai-asetelmaksi. Nostamalla esiin henkilöstön edustajan kommentti *haasteista* ja *itsensä kehittämisestä* esitetään tällainen puhetapa ja ideologia koko organisaation läpäisevinä sen sijaan, että kyseessä olisivat yksinomaan johdon motivoimisretoriikkaan liittyvät piirteet. Myös seuraavassa nostetaan esiin asenne, työhön suhtautuminen.

(102) – Meidän täytyy muistaa arvostaa toistemme työtä. Toivon, että esimiehiltä tulisi mahdollisimman selkeät pelisäännöt, Ari sanoo.

– Asenteet meillä kuitenkin ovat kohdallaan. Se on hyvä lähtökohta, Mika jatkoi. (Vinkkeli 2/2005)

Esimerkissä 102 jälleen nesessiivinen *täytyy muistaa arvostaa* painottaa tietyn suhtautumistavan välttämättömyyttä. Nimenomaan korrektilinen suhtautuminen tai kokemisen tapa nousee tässäkin mikrotason kokijan puheenvuoroa hallitsevaksi tekijäksi: *toistemme työn arvostaminen* viittaa suhtautumiseen sekä kanssatyöntekijöihin että työhön, *asenteet – – – kohdallaan* taas yleisemmällä tasolla (työhön liittyviin) mentaalisiin orientaatioihin. Puheenvuorossa myös määritellään suhteita henkilöstön keskuudessa: alaisten kohdalla keskeiseksi nousee tasavertaisuus ja solidaarisuus, esimiehet–alaiset-suhteissa ohjeistamisen *selkeys*. Eräällä tavalla puheenvuoro siis myös vahvistaa organisaation hierarkiaa ja työnjakoa. Tämän voi nähdä laajemminkin mielessä eri tasojen puhujapositionien käytön funktiona. Esimerkin

jälkimmäisen repliikin *asenteet* on kiinnostava elementti. Se esitetään täsmentämättä tai *kohdallaan olemisen* kriteereitä määrittelemättä, ikään kuin itsestään selvänä ja tutuksi oletettuna. *Hyvä lähtökohta* korostaa asenteen merkitystä määrittelemällä asenteet perustavaksi tekijäksi työn ja yhteistoiminnan onnistumisessa.

Myös seuraavassa esimerkissä keskiössä ovat yhteistoiminta ja -vastuullisuus.

(103) Laaksonen korostaa moneen otteeseen jokaisen vastuuta omasta ja koko solun työstä. Vaikka verhoilija vielä viime kädessä huomioi mahdolliset kangas- ja ompeluvirheet, on valmis sohva työryhmän yhteisen työn tulos. Tavoitteena on valmistaa asiakkaalle juuri se täydellinen ja virheetön sohva, jonka hän on tilannutkin.

– Pääperiaatteenani on, että jokaisen verhoilemani sohvan pitää olla sellainen, että se kelpaisi itsellenikin. Silloin se on hyvä. Tai no, kyllä asiakkaalle pitää tehdä vielä parempi. Asiakkaan on saatava sellainen tuote, johon hän on tyytyväinen.  
(Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 103 jäsennetään yksilöllisen ja kollektiivisen toimijuuden luonnetta. Yhtäältä esiin nostetaan voimakkaasti yksilö: puhuja *korostaa moneen otteeseen jokaisen vastuuta omasta työstä*. Adverbiaali *viime kädessä* kuvaa kulloinkin verhoilusta vastaavan yksilön lopullista vastuuta työn ulkoasusta. Esimerkin loppupuolen suorassa lainauksessa yrityksen ja asiakkaan suhdetta kuvataan ilmauksin, jotka ankkuroidaan yksikön ensimmäiseen persoonaan omistusliitteiden käytöllä (*pääperiaatteenani, verhoilemani*) tai esitetään kolmaspersoonaisina (*asiakkaalle*). Näin yritys–asiakas-suhde näyttäytyy yksilöiden suhteena: puhuva minä tekee sohvan (yksikössä ilmaistulle) asiakkaalle. Tämä puhetapa uusintaa yrittäjäyysdiskurssia, jonka ytimessä on nimenomaan työorganisaation asian kokeminen työntekijäyksilön omana asiana. Toisaalta samaan aikaan yksilöllisen toimijuuden ja vastuun kanssa ylläpidetään kollektiivista näkökulmaa: *jokaisella on vastuu myös koko solun työstä*. Konsessiivinen *vaikkala*use puhuu verhoilijan, yksilön, vastuusta, mutta virkkeen hallitseva lause *on valmis sohva työryhmän yhteisen työn tulos* asettaa *työryhmän*, kollektiivin, ensisijaiseksi toimijaksi tässä kontekstissa. Yksilön ja kollektiivin yhteisen ja yhtaikaisen vastuun painottaminen kytkeytyy mikrotasolle tyypilliseen sitouttamisnäkökulmaan: tärkeäksi esitetään yhtäältä sitoutuminen työhön ja mahdollisimman hyvän tuloksen tavoitteluun, toisaalta sitoutuminen työryhmään sekä yhteisen asian ja yhteisen tehtävän kautta vastuuseen myös ryhmätovereiden menestymisestä. Tämän kaksiulotteisuuden korostaminen palvelee tietenkin myös yksilö–yhteisö-kysymykseen potentiaalisesti liittyvän jännitteen lieventämisestä.

Toinen huomattava näkökulma esimerkissä 103 on asiakaslähtöisyys. Asiakas on vaatimusten esittäjäksi asemoitu tai vaatimuksia legitimoiva taho: asiakkaan esitetään *tilaavan täydellisen ja virheettömän sohvan* ja asiakkaalle pitää tehdä tekijän omat vaatimuksetkin ylittävä tuote – puhujalle *itselleen kelpaava* ei ole riittävän hyvä asiakkaalle. Asiakas on monin tavoin merkittävä elementti kaikessa työ- ja sitouttamispuheessa, ja mikrotason positiossa asiakkaan merkitys eräällä tapaa korostuu, koska mikrotason kokija työskentelee usein niin sanotussa asiakasrajapinnassa. Yhtä kaikki hänen kontaktinsa asiakkaaseen on organisaation ylemmillä

tasoilla työskenteleviä läheisempi tai konkreettisempi. Esimerkissä 103 konstruoitu asetelma, jossa ihminen tekee ihmiselle sohvan, korostaa juuri tätä läheistä yhteyttä.

Myös seuraavassa tuodaan esiin mikrotason työyhteisö. Samalla puhuja asemoituu osaksi organisaatiokokonaisuutta.

- (104) Parasta työssäni on sen haasteellisuus ja mielenkiintoisuus sekä tietenkin mukavat työkaverit. Vaativinta on saavuttaa kokonaisvaltainen tietämys ja osaaminen matkapuhelinverkon toiminnasta ja sen eri osista - erityisesti vaativissa ongelmatilanteissa.

Ammattikorkeakoulussa opitut asiat antavat hyvän pohjan, mutta viime kädessä kuitenkin työskentely eri tekniikoiden ja asioiden parissa antaa oikeanlaisen käytännön osaamista. Tässäkin on hyvä muistaa, että osaamista pitää kuitenkin koko ajan päivittää.

TeliaSonera tukee minua ammattiosaamisen kehittämisessä erilaisten kurssien ja koulutusten avulla. Tämän lisäksi halusin omaehtoisesti laajentaa tietämystäni it-alasta ja erityisesti tietoliikenteen tuomista mahdollisuuksista. Hakeuduin Helsingin yliopistoon opiskelemaan tietojenkäsittelytiedettä. Samalla saisin insinööritutkinnon rinnalle toisen, yliopistotasaisen tutkinnon.

([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat* > *Tutustu meihin*)

Esimerkissä 104 puhuja esittää yhdeksi työn parhaista puolista *mukavat työkaverit*. Modaalinen adverbiaali *tietenkin* ilmaisee asiointilan ilmeisyyttä, tuttuutta tai itsestäänselvyyttä. Esimerkissä 104 konstruoidaan jälleen myös oikeanlaista työhön suhtautumisen mallia, ja esiin nousee erityisesti jatkuvan kehittymisen ja oppimisen ideaali: Ensinnäkin *haasteellisuuden* määritellään olevan *parasta työssä*. Samalla oman työtehtävän ja toimialan ilmaistaan tarjoavan *kokonaisvaltaisen tietämyksen ja osaamisen saavuttamisen vaativuuden* sekä *vaativien ongelmatilanteiden* myötä mahdollisuudet kehittymiselle. Toiseksi työskennellessä oppiminen, jatkuva kehittyminen, määritellään adverbiaalilla *viime kädessä* tehostaen käytännön kannalta tärkeimmän *osaamisen antajaksi*. Kolmanneksi virkkeessä *tässäkin on hyvä muistaa, että osaamista pitää kuitenkin koko ajan päivittää* nollapersoonaiset muodot (*on hyvä muistaa, osaamista pitää päivittää*) ilmaisevat imperatiivisen periaatteen yleispätevyyttä, mitä laajentaa edelleen liitepartikkelillinen *tässäkin*; puheena oleva tapaus ei ole tässä suhteessa erityinen, vaan ainoastaan yksi esimerkki siitä, että itsensä kehittäminen on välttämätöntä. Yksittäisten työntekijöiden esittelyissä tai haastatteluissa toistuvat usein samat argumentit kuin yrityksen virallisissa julkilausumissa tai johtoportaan puheenvuoroissa. Retorisesti tämä on potentiaalisesti tehokas strategia: samat väitteet, jotka esitetään totena makrotasolla eli yleisessä katsannossa, esitetään pätevinä myös mikrotasolla eli yksilöllisen kokemuksen kautta. Organisaatiokokonaisuus (*TeliaSonera*) tuodaan tekstiin kehittymistä tukevana toimijana ja toimintaympäristönä. Yksilö identifioituu työorganisaatioon ja jaettuun kehittymisen tavoitteeseen, kun TeliaSoneran tarjoaman tuen rinnalle nostetaan puhujan halu omaehtoiseen tietämyksen laajentamiseen.

Työorganisaation myönteisen arvottamisen ohella mikrotason positiosta kehutaan usein myös oman yrityksen tuotteita. Tämä kytkeytyy ajatukseen siitä, että tuotteet – siinä missä arvot ja ideologiakin – on myytävä ensin sisäisesti, omassa organisaatiossa, ennen ulkoista markkinointia.

- (105) Parasta työssäni on, että se on monipuolista ja erittäin haasteellista. On ilo myydä hyviä tuotteita ja työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. (www.sanoma.fi > *Sanoma työnantajana*)
- (106) – Nautin näistä äärettömän ihanista ja kauniista tavaroista ympärilläni niin, että välillä jopa unohdan olevani töissä. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 104 nostetaan työn myönteiseksi puoleksi hyvien tuotteiden myyminen, ja esimerkissä 105 puhuja ilmaisee nauttivansa äärettömän ihanista ja kauniista tavaroista. Myytävän tuotteen tai palvelun laadukkuuden korostaminen on luonnollisesti yritysviestinnän läpäisevä funktio, ja mikrotason puhujaposition yhteydessä se saa erityisen painokkaan ilmaisun, kun työskentely asiakaspinnassa laadukkaiden tuotteiden parissa hahmottuu jopa jonkinlaiseksi etuoikeudeksi. Myytävät tuotteet asetetaan syyksi sille, että esimerkissä 105 työnteko määritellään *iloksi* ja esimerkissä 106 puhuja *välillä jopa unohtaa olevansa töissä*. Tässä esioletuksena on nähdäkseni se, että voimakasta nautintoa ei yleisesti yhdistetä työntekoon. Puheenvuoro voidaan toki tulkita myös niin, että voimakas nautinto veisi puhujaa niin, että tämä unohtaisi työvelvoitteen, mutta tämä luenta sotisi yleisesti aineistosta välittyvää työhön suhtautumisen mallia vastaan siinä määrin, etten pidä sitä uskottavana. Esimerkissä 105 tuodaan esiin myös työn sosiaalinen aspekti, kun *erilaisten ihmisten kanssa työskentely* määritellään sekin *iloksi*. Sosiaalisen näkökulman painottaminen ei yleisyydestään huolimatta ole yksinomaan mikrotason puhujan tehtävä, vaan sujuvan ja miellyttävän kanssakäymisen retoriikka läpäisee vahvana juonteena koko yritysviestinnän. (Ks. esim. luku 7.2.1).

Yksilöiden esittely tukee myös yhteisöä konstruoivaa retoriikkaa. Työ- tai yritysyhteisön tyytyväisinä jäseninä esittäytyvät yksilöt todistavat sen puolesta, että puhe meistä on yrityskontekstissa perusteltua. Esimerkeissä 105 ja 106 toistuu myös mikrotason puhujille tyypillinen kokemuksellinen näkökulma ja puhetapa. Työn merkityksellistäminen *ilon* ja *nautinnon* kaltaisin sananvalinnoin liittyy juuri tähän rekisteriin. Esimerkissä 105 toisinnetaan myös kehitysdiskurssia nostamalla *parhaaksi* asiaksi työssä se, että työ on *erittäin haasteellista*.

### 6.1.2 Makrotason näkijä

Mikrotason näkökulman ohella sitouttamisen kannalta on olennaista hahmottaa myös laajempia kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä. Johto- tai esimiestehtävissä työskentelevien perspektiivi ja rooli sitouttamiskysymyksessä poikkeaa monilta osin suoritusportaan ja alempien toimihenkilöiden vastaavista. Myös näiden ryhmien tavat puhua poikkeavat monin paikoin toisistaan, joskin sisällöllisesti organisaation eri tasojen edustajien puheenvuoroissa on myös

paljon samaa. Makrotason näkijä viittaa tässä positioon, jossa puhuvalta odotetaan näkemyksiä ja kommentteja itseään ja välitöntä lähipiiriään laajempien ryhmien työnteon edellytyksistä ja luonteesta tai esimerkiksi tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksista. Makrotason näkijä on positio, jonka voi tekstissä ja keskustelussa ottaa kuka tahansa, mutta käytännössä tätä positiota käyttävät pääasiassa esimies- ja johtotehtävissä toimijat.

Seuraavissa esimerkeissä puhuja reflektoi rooliaan ja asemaansa organisaation osana ja esimiehenä. Yleiset työnteon ihanteet esitetään tämän asetelman kautta.

- (107) Kauppiaana pitää joka päivä olla innostunut asiastaan, silloin henkilökuntakin viihtyy ja yhdessä saamme hyvää tulosta aikaan.  
(www.kesko.fi > *Kesko työnantajana*)
- (108) Filosofiansa mukaan Kalliokoski näkee, että hyvä työtyytyväisyys säteilee Keskoa kauppiaaseen ja henkilökuntaan ja heistä taas asiakkaaseen.  
– Asiakkaat haluavat asioida sellaisessa kaupassa, jossa on hyvä ilmapiiri.  
(Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkeissä 107 ja 108 esitetään ihanteellisia malleja esimiehen (eli kauppiaan) ja alaisten suhteelle. Tässäkin, kuten mikrotason puhujien kohdalla, esitetään vaatimuksia tai ihanteita, jotka kohdistuvat nimenomaan omaan positioon ja siinä toimimiseen. Esimerkissä 107 nesesiivinen *pitää joka päivä olla innostunut* osoittaa tietynlaisen työhön suhtautumisen tavan välttämättömyyttä. Esimerkissä 108 taas kauppias asetetaan yleisen työtyytyväisyyden kannalta kriittiseen välittävään positioon *Keskon* eli työtyytyväisyyden alkulähteen ja *asiakkaan* välille. Kummassakin esimerkissä esitetään näkemys siitä, miten myymäläkokonaisuuden tulisi keskusliikkeen puitteissa toimia.

Vastuun problematiikka näyttäytyy makrotasolla jossakin määrin erilaisena kuin mikrotasolla. Esimerkissä 107 puhuja asemoituu vastuulliseksi kokonaisen henkilöstöryhmän viihtymisestä ja työtyytyväisyydestä sekä sitä kautta taloudellisesta tuloksellisuudesta (*hyvä tulos*). Esimerkissä 108 vastuu työtyytyväisyydestä jaetaan kauppiaan ja henkilökunnan välillä – joskin esimiesasemansa ansiosta kauppias tulkittuu viimekätisen vastuun kantajaksi –, mutta yhteys työtyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen (*asiakkaiden halu asioida kaupassa*) välillä säilyy. Kuitenkin samaan aikaan vastuu näyttäytyy myös jaettuna: adverbiaali *yhdessä* määrittää *hyvän tuloksen* tekotapaa ja esimerkissä 108 konstruoitu ketju *Kesko – kauppias ja henkilökunta – asiakas* edellyttää jokaisen lenkin pitävyyttä. Myös *säteily*-metaforan voi sinällään tulkita yhteisvastuuta perääväksi: säteily suuntautuu säteilyn lähteestä ympäristöön, joten mikäli joku ei *säteile*, hän oletettavasti heikentää yleistä ja yhteistä *työtyytyväisyyttä*.

Kuten edellisessä luvussa havaittiin, mikrotason puheenvuoroissa organisaation muut tasot ovat läsnä verrattain harvoin. Toimijoina esiintyvät lähinnä puhuja itse, hänen kasvokkain kohtaamansa työtoverit sekä toisinaan myös asiakkaat. Makrotasolle siirryttäessä myös toimijoiden joukko laajenee, sillä hyvin usein mukana tekstissä on laajempia henkilöstö- tai alaisryhmiä. Monesti myös organisaatio kokonaisuudessaan otetaan mukaan tekstiin. Esimerkissä 108 puhuttiin siitä, miten työtyytyväisyys säteilee Keskossa läpi organisaatiotasojen.

Myös seuraavassa positiivisesti arvoitettu *toiminnan personoituminen kauppiaseen ja myyjiin* identifioidaan nimenomaan *Rautian jutuksi*.

- (109) – Minua kutsutaan usein sanomalla ”kauppias itse”. Rautian juttu on se, että toiminta personoituu kauppiaseen ja myyjiin. Asiakkaat voivat täällä sanoa, että minä menen Sirpalle, tai että menen Pesosen Eeron, Niemen Veikon tai Rautiaisen Pertin luo, kauppias kertoo selvästi ylpeänä joukkueestaan. (Kaupantekijä 4/2005)

Esimerkissä 109 puhuja nostaa esiin positiivisen piirteen ja *ylpeyden* aiheen toiminnassa. Tekstissä puhutaan yksittäisestä, puhujan omasta myymälästä ja puhujan omasta *joukkueesta*<sup>25</sup>, mutta laajempi viitekehys eli kauppaketju määrittyy tällaisen positiivisen toimintatavan mahdollistajaksi tai siihen kannustajaksi: *toiminnan personoituminen kauppiaseen ja myyjiin on Rautian juttu*. Huomattavaa on myös yksilöiden nostaminen esiin. Kauppiaan lisäksi mainitaan kolme nimeä, jotka ilmeisesti viittaavat juuri samassa myymälässä työskenteleviin *myyjiin*. Tehtävänimikkeistä huolimatta tehtävät näyttäytyvät tässä yhteydessä yhdenmukaisina: kauppias on yksi niistä, joiden kanssa voidaan asioida. Myös *joukkue*-nimitys viittaa tasavertaiseen, yhteisen tavoitteen puolesta toimivaan ryhmään. Esimerkissä voi lukea myös yrittäjyysideologian kannalta johdonmukaista diskurssia, kun asiakkaan puheena ja näkökulmana esitetään se, että puhuttaessa Rautiassa asioimisesta saatetaan viitata yksittäiseen myyjään tai työntekijään, joka siis näin tulee edustaneeksi omalla nimellään koko myymälää tai yritystä, ikään kuin edustaisi omaa yritystään. Hierarkiaa häivyttää ja inhimillisen epämuodollista asetelmaa konstruoi myös se, että esimiesasemassa toimivaan kauppiaseen viitataan tuttavallisesti etunimellä (*menen Sirpalle*) tai leikillisellä *kauppias itse* -epiteetillä. Puhe *kauppiasta* ja possessiivisuffiksillinen *joukkueestaan*<sup>26</sup> asemoivat puhujan kiistattomaan johtavaan asemaan, josta käsin tämä esittää kokonaisuutta koskevia näkemyksiä, mutta samaan aikaan pidetään yllä myös voimakasta tasavertaisuuden vaikutelmaa.

Yksi makrotason puhujaposition diskursiivisista erityispiirteistä onkin yhteishenkeä, yhteistä toimijuutta ja yhteistä intressitodellisuutta konstruoiva retoriikka. Tässä keskeisiä strategioita ovat osallistavan retoriikan käyttö sekä kokemuksen jaettuuden, samankaltaisuuden ja yhteneväisyyden painottaminen. Seuraavassa esimerkissä 110 merkillepantavaa on myös puheen konteksti, työtyytyväisyyskyselyn purkupalaveri, joka sinällään edustaa juuri osallistavalle ja valtauttavalle diskurssille ominaista tilannetyppiä.

- (110) – Mitä arvelette kyselyn tuloksista? Tapsa?

– Keskiaverto, kuuluu inventoija Tapio Illin diplomaattinen vastaus.  
Terminaalipöytäkirja heijastaa käyrät seinälle.

---

<sup>25</sup> *Joukkue* on tosin toimittajan sananvalinta.

<sup>26</sup> Possessiivisuffiksillinen muoto voidaan tuki liittää keneen tahansa joukkueen jäseneseen (*joukkueeni, hänen joukkueensa* jne.), mutta esimerkissä 109 konstruoidaan asetelma, jossa puhuja tarkastelee joukkuettaan nimenomaan joukkueen johtajan (tai vaikkapa kapteenin tms.) asemasta, *ylpeyttä* kokien.

– Kun ajatellaan, että meillä on kova tahti, ja vaatimustaso on noussut monessakin asiassa, niin tulos on todella hyvä. Työtyytyväisyys on kasvanut, vastausten arvosanojen keskiarvo on yli neljä. Yksi Keskon arvoistahan on hyvä työyhteisö, ja kyllä me voimme sanoa siinä onnistuneemme.

– Nyt meidän pitäisi löytää tuloksista ne asiat, jotka työtämme motivoivat, pitää ne mielessä, sekä yhdessä löytää kehitettävät asiat.

– – –

– SAP-järjestelmän käyttöönottohan oli tosi raju juttu, kun koko varasto myllättiin läpi. Tehtiin pitkää päivää ja kaikki tekivät kaikkea, kertaa Kimmo Kuittinen.

– Mutta toisaalta projekti hitsasi meitä yhteen; projekti oli kaikille uusi ja toi mukanaan me-henkeä. Ongelmatilanteissa rohkaisimme toinen toisiamme. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 110 terminaalipäällikkö asemoituu makrotason positioon ohjaamalla keskustelua kysymyksin (*Mitä arvelette kyselyn tuloksista? Tapsa?*) ja verbalisoimalla työyksikön kollektiivisia kokemuksia (*tehtiin pitkää päivää ja kaikki tekivät kaikkea; projekti hitsasi meitä yhteen*). Kollektiivin puolesta puhuminen onkin yksi makrotason puhujaposition tunnuspiirteistä. Myös tulevaisuus- ja kehittymisnäkökulma on tälle positiolle luonteenomainen. Tulevaisuus määritellään yhteiseksi projektiksi osallistavan retoriikan keinoin: ottamalla muita mukaan keskusteluun, nimeltä mainiten (*Mitä arvelette kyselyn tuloksista? Tapsa?*), käyttämällä monikon ensimmäistä persoonaa tai tilanteessa kaikkiin (meihin) viittaavaa passiiviasia (*meidän pitäisi löytää; työtämme; tehtiin pitkää päivää*) ja yhdessä-adverbin kaltaisia ilmauksia. Vastuuta ja valtuuksia organisaation ja työyhteisön kehittämiseen sälytetään tässä retorikassa organisaation kaikkien tasojen toimijoille. Yhteinen projekti on esimerkissä 110 myös kokemuksellisesti jaettu: välitöntä intensiivistä kokemusta kuvaava lauseke *tosi raju juttu*, yhteiseen koettelemukseen viittaava *tehtiin pitkää päivää ja kaikki tekivät kaikkea* ja *ongelmatilanteissa rohkaisimme toinen toisiamme* konstruoivat yhteistä ja yhteneväistä kokemusta; niin ongelmat kuin positiiviset kokemukset ovat jaettuina, kaikki puhetilanteeseen osallistujat toimivat samassa kokemusmaailmassa.

Huomattavaa esimerkissä 110 on myös *hitsata*-verbin käyttö ryhmän yhtenäisyydestä ja yhtenäistymisestä puhuttaessa. Hitsaaminen erilaisia kappaleita kiinteästi yhteen liittävä toimintana toimii havainnollistavana metaforana sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteille. *Projekti oli kaikille uusi ja toi mukanaan me-henkeä* esittää yhteisen kokemuksen sosiaalista koheesiota lisäävä tekijänä ja nostaa esiin ajatuksellisesti monissa teksteissä läsnä olevan mutta aineistossa eksplikoituna jokseenkin harvinaisen *me-hengen* käsitteen. Makrotason puhujaposition luontevaa on myös viittaaminen yrityksen arvoihin. Lauseessa *Yksi Keskon arvoistahan on hyvä työyhteisö* liitepartikkeli *-han* ilmaisee oletusta arvojen tuttuudesta puhetilanteeseen osallistujien keskuudessa. Jatko *ja kyllä me voimme sanoa siinä onnistuneemme* taas ilmaisee toiminnan ja arvojen vastaavan tältä osin toisiaan. Erityisesti ns. virallisen (arvo)puheen ja konkreettisten tekojen suhde on jännitteinen kysymys yrityspuheessa, ja tässä käytetään tilaisuus kytkeä strategiatason puhe ja käytännön toiminta toisiinsa.

Esimerkissä 110 puhuja ottaa esiin myös työn raskauden määritellessään SAP-järjestelmän käyttöönoton *tosi rajuksi jutuksi*, jonka aikana *tehtiin pitkää päivää ja kaikki tekivät kaikkea*. Tässä kuormittavuus ei käänny positiiviseksi haasteeksi, vaan työ näyttäytyy yksiselitteisesti raskaana ja rasittavana. Mikrotason puheenvuoroissa tällaista puhetapaa ei juuri esiinny. Puhujapositioniin kytkeytyykin myös kiinnostavia legitimaatiokysymyksiä, kuten se, kenellä puhekulttuurissa tai -tilanteessa on oikeus ja mahdollisuus, missä määrin ja millä tavalla, puhua työhön liittyvistä negatiivisista asioista. Toisaalta makrotason positiolle on tyypillistä alaisten – tai muun joukon – puolesta puhuminen, joten tässäkin eräänlainen myötätunnon aspekti värittää työn raskaudesta puhumista. Silkan työn raskaudesta valittamisen sijaan puheen painokkaammaksi funktioksi nouseekin alaisten raskaan kokemuksen myötäläminen.

Myös seuraavassa on kyse yhteisen merkitystodellisuuden konstruoinnista.

- (111) Uusi pääjohtaja linjasi näkemyksiään koko konsernin toiminnan tavoitteista. Hänen mukaansa kaiken toiminnan maali on osakasarvon kehittäminen.
- Jotta se olisi mahdollista, me tarvitsemme hyvän Keskon tuloksen ja pääoman tuoton. Ne taas saavutetaan sillä, että meillä on tervettä, fokusoitua kasvua.

Halmesmäen mukaan menestys kulminoituu ”totuuden hetkellä”, eli kaupassa tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa. Siinä mitataan kaikki se työ, mitä taustalla on tehty. Hän listaa onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa konseptit, brändit ja kauppapaikat sekä sadat erilaiset prosessit, joista tärkeimpiä ovat osto- ja logistiikkaprosessit.

- Ihmiset tämän tekevät, henkilöstö niin K-kaupoissa kuin Keskossakin sekä kauppiat. Ja kaikki tähtää siihen, että menestymme asiakaspinnassa ja sitä kautta saamme kasvatettua Keskon osakasarvoa, Halmesmäki kertoi ja sanoi, että ajatusmallia tullaan tästä eteenpäin viemään Keskossa käytäntöön yhä syvemmälle. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 111 puhuja ottaa makrotason position puheella *koko konsernin toiminnan tavoitteista* ja organisaation eri tasojen toiminnoista. Makrotason positio on tietenkin *pääjohtajalle* luonteva, odotetaanhan tällaisessa organisatorisessa asemassa toimijalta nimenomaan kokonaisuutta koskevia puheenvuoroja. Puhujan sanoman esitleminen *näkemyksinä* on myös makrotasolle tyypillistä; mikrotasolla *kokemukset* ovat vastaava puheenvuoroja monin paikoin luonnehtiva ilmaus. On toki huomattava, että jotkin näkemykset ovat painoarvoltaan huomattavampia kuin toiset. Esimerkissä 111 subjekti *pääjohtaja* määrittelee toimintaposition, jossa näkemys on arvokkaampi ja painavampi kuin rivityöntekijän arvio tai mielipide sekä ennen kaikkea käytännön toimintaan vaikuttava linjaus eli eräänlainen performatiivinen ilmaus – pääjohtajan näkemys on konsernin linja.

Esimerkissä 111 liikutaan konsernin eri tasoilla eri tasojen toimintoja ja näkökulmia yhteen nivoen ja tällä tavoin yhteistä todellisuutta ja tavoitehorisonttia konstruoiden. Konsernitason tavoitteiden määrittely (*tulos, pääoman tuotto, kasvu*) on tyypillisesti (ainakin osittain) johdon tehtävä, kun taas *kaupassa* tapahtuva *asiakaskohtaaminen* keskeinen osa organisaation alempien kerrosten toimenkuvaa. Organisaation eri kerrokset nostetaan näin mukaan tekstiin ja



puhetilanteeseen ja näille konstruoidaan yhteistä (ja ylintä) intressiä tai tavoitetta monikon ensimmäisen persoonan muodoilla (*me tarvitsemme, meillä on*) sekä universaalikvanttoreilla *koko* ja *kaikki* lausekkeissa *koko konsernin toiminnan tavoitteista* ja *kaiken toiminnan maali*. Huomattavaa on myös se, kuinka *me*-muotoa käytetään puhuttaessa niin konsernitason tavoitteenasettelusta kuin *asiakaspinnassa* toimimisestakin. Johto laskeutuu retorisesti asiakaspintaan ja toisaalta nostaa alempien portaiden toimijat *me*-ryhmän jäseninä *osakasarvon kehittämisen* ja *terveen, fokusoidun kasvun* kaltaisten päämäärien tavoittelijoiksi. Puhe ei kuitenkaan ole kokemuksellista vaan analyttistä, organisaatiokokonaisuuden toimintaa osiin pilkkovaa. Mikrotason toimijoihin vedotaan myös nimeämällä lattiatason asiakaskohtaaminen ”*totuuden hetkeksi*”, kulminaatiopisteeksi koko konsernin *menestyksen* kannalta. Puhe *ihmisistä, asiakaskohtaamisista kaupassa* ja arkisesta työnteosta toimii myös abstraktia ja teknistä talousretoriikkaa tasapainottavana tekijänä.

Makrotason puhujapositioneille on organisaatiokokonaisuutta koskevien arvioiden, toimenpide-ehdotusten ja suunnitelmien esittämisen ohella ominaista myös laajempi ajallinen orientaatio kuin mikrotason puhujalla.

- (112) Yli 30 vuotta mukana olleena voin kertoa, että syvällisiä uudistuksia on K-ryhmässä viety läpi ennenkin. Kääritään nytkin hihat ja tartutaan lapioon, voitottelemalla tämä ei korjaannu. (Kaupantekijä 4/2005)
- (113) Edessä on paljon työtä, mutta ilman työtä ei ole saavutettu mitään erinomaista. Ja meillä on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla tekemässä tätä työtä, Matti sanoi. (Vinkkeli 1/2005)

Esimerkissä 112 puhuja esittää omassa organisaatiossa yleispäteviksi osoitettuja toiminta- ja asennoitumisohjeita. Ensimmäisessä virkkeessä adverbiaali *K-ryhmässä* ilmaisee, että puhujan näkökulma on koko konsernin laajuinen. Tässä kontekstissa passiivimuodot *kääritään* ja *tartutaan* on tulkittava kaikkiin K-ryhmässä työskenteleviin viittaaviksi. Predikaatiivadverbiaalilauseke *yli 30 vuotta mukana olleena* nostaa tekstiin pitkän menneisyyden, laajan ajallisen perspektiivin, ja konstruoi puhujalle uskottavaa makrotason positiota. Tässä asemassa hän *voi* legitimiä *sanoa* asioita, joita vähäisemmällä kokemuksella ei voisi yhtä uskottavasti sanoa. Fokuspartikkelillinen adverbiaali *ennenkin* ilmaisee puhujan kokemusta nimenomaan samankaltaisista tilanteista kuin nyt käsillä oleva. Kokemuksen esiin tuominen implikoi myös sitä, että puhuja ja *K-ryhmä* ovat aiemmin selvinneet koettelemuksistaan kunnialla. Tämä taas rakentaa vertailutilannetta entisen ja nykyisen välille ja langettaa tätä kautta yhä painokkaamman velvoitteen nykyiselle henkilöstölle.

Esimerkissä 113 ajallinen orientaatio suuntautuu puolestaan tulevaisuuteen. Puheenvuorossa konstruoidaan yrityspuheessa toistuva asetelma: lähtötilanne on hyvä, *oikeat ihmiset oikeilla paikoilla*, mutta siitä huolimatta fokus on *edessä olevassa työssä*. Esimerkissä esitetään siis yhtäältä myönteinen tilannearvio, toisaalta varoitus asioiden nykytilaan tyytymisestä. Työn merkitystä korostetaan rinnastavalla rakenteella *Edessä on paljon työtä, mutta ilman työtä ei ole saavutettu mitään erinomaista*, jossa konjunktio *mutta* ilmaisee lauseiden välistä adversatiivista suhdetta. Tulkitsen jälkimmäisen lauseen *ilman työtä ei ole saavutettu mitään*

*erinomaista* viittaavan työn ja menestyksen erottamattomaan suhteeseen yleisellä tasolla: yleensä missään kukaan ei ole saavuttanut mitään erinomaista ilman työtä. Toisaalta tämän suhteen esittäminen sisältää myös epäsuoran lupauksen: jokin *erinomainen* on mahdollinen tai odotettavissa oleva palkinto paljon työn tekemisestä. Yhtä kaikki nykytilaan tyytymisen vaarasta varoittaminen on yrityspuheessa toistuva piirre, joka on erityisen luonteenomainen juuri makrotason puhujille.

Huomattavaa on myös henkilöviittauksen aikaansaama puhetilanteen määrittely. Esimerkissä 113 *Matti* viittaa ISS Palvelujen toimitusjohtaja Kyytsöseen ja etunimen käyttö konstruoi puhetilanteesta epämuodollista. Laajemmassa katsannossa tällainen puhetapa luonnehtii koko organisaatiota tasavertaisena ja inhimillisenä keskustelukulttuurina ja -yhteisönä. Niin esimerkiksi 112 kuin esimerkiksi 113 olennaista on juuri tasavertaisen toimijuuden, yhteistyön ja asian yhteisyyden korostaminen: sitoutunut yhteisö kohtaa haasteet ja koettelemukset yhteisenä rintamana.

Myös seuraavassa korostetaan työyhteisön tasa-arvoisuutta, tässä tapauksessa vertailun ja erottautumisen keinoin.

- (114) Kulttuurieroja kuvastaa venäläisvieraiden hämmästys, kun he näkivät Rajatorpantiellä Vesa-Pekan [*Junnila, johtaja*] työtilan avokonttorissa.  
– Venäjällä työelämä on hierarkkista, ja asema näkyy selkeästi ulkoisissa puitteissa. Johtaja istuu suuressa huoneessa massiivisen työpöydän takana, ja pöydällä on pitkä rivi puhelimia, Vesa-Pekka selventää hymyillen ihmetyksen syitä. (Vinkkelit 3/2005)

Esimerkissä 114 makrotason puhujan vuoro kehystetään viittaamalla johtajaan etunimellä *Vesa-Pekka*, nostamalla esiin tämän *työtila avokonttorissa* ja kuvaamalla puheen tapaa infiniitivirakenteella *hymyillen*. Nämä elementit konstruoivat mutkatonta ja tasavertaista puhetilannetta ja työyhteisöä eri tavoin: *työtila avokonttorissa* asettaa johtajan fyysisesti samaan tilaan alaistensa kanssa, ilman konkreettisia tai symbolisiksi tulkittavia seiniä. Puhuja itse kontrastoi oman organisaatioon asemoitumisensa ja toimintatapansa (ja epäsuorasti myös suomalaisen johtamiskulttuurin) venäläisen johtamiskulttuurin kanssa. Humoristinen kuvaus asettaa venäläisen johtajuuden ja *hierarkkisen työelämän* koomiseen valoon aseman ja vallan merkeiksi tulkittuvine *massiivisine työpöytineen* ja pitkin puhelinriveineen. Asetelma korostaa suomalaisen mallin epämuodollisuutta ja samalla konstruoi epämuodolliseen identifioitumisen kautta epämuodollista ja tasa-arvoisen inhimillistä luonnetta myös puhujalle ja puhujan organisaatiolle. Tällainen kontrastien rakentaminen on rajanvetoa ja oman identiteetin rakentamista erottautumisen keinoin. Identifikaatiota ja erottautumista retorisisina keinoina tarkastellaan lähemmin luvussa 7.

Seuraavissa puhujien oma esimerkki tukee yleisten periaatteiden esittämistä. Työorientaation eli sen, miten työtä tulee tehdä ja miten siihen tulee suhtautua, esittely on kaikille puhujapositioneille tyypillinen piirre, joskin puheen painotukset vaihtelevat: aineiston perusteella näyttää siltä, että mikrotasolla puhujat esittävät yleisiä periaatteita ja osoittavat toimivansa niiden

mukaisesti, makrotasolla taas oma toiminta ja oma esimerkki asetetaan selkeämmin etualalle, yleispäteväksi malliksi.

(115) Kun on hyvä tyyppi, oikea asenne ja halu näyttää kyntensä, K-ryhmä tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet edetä. Itselläni oli jo yrittäjätausta, kun aloitin Kodin Ykkösessä myyjänä. Koulutusten kautta etenin ensin pistevastaavaksi ja sitten osastopäälliköksi. (www.kesko.fi > Kesko työnantajana)

(116) – Ennen kuin ryhdyin uuteen tehtävään selvitin itselleni ISS Palvelujen arvot, strategian ja toimintamallin. Minulle muutos on tuonut ison ja osaavan organisaation, jonka avulla saan viedä palveluyksikköämme eteenpäin, sanoo [palvelujohtaja] Tapani. (Vinkkeli 2/2005)

Esimerkissä 115 yhdistetään yleisen tason ihanteet ja K-ryhmän toiminnan positiivinen arvio puhujan omaan uratarinaan. Puhuja esittää, omaan toimintaansa nivoen, K-ryhmän kannalta toivotunlaisen työntekijän kriteerejä: K-ryhmässä etenijän tulisi olla *hyvä tyyppi* eli tietynlainen persoonallisuus, kuitenkin tulkinnallisesti väljällä tavalla. *Oikea asenne* viittaa niin ikään spesifioimatta toivotunlaiseen työorientaatioon. *Halu näyttää kyntensä* taas ilmaisee pyrkimystä hyödyntää omat (piilevät) kyvyt ja voimavarat ja herättää myös assosiaation kilpailusta tai kamppailusta, valmiudesta toimia kilpailuympäristössä. Tekstissä määritellään myös yksilön ja organisaation suhdetta. Organisaatio *tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet edetä*, ja oikeanlainen yksilö käyttää nämä mahdollisuudet hyödykseen. *Kun*-konjunktio ilmaisee tässä temporaalis-konditionaalisen relaation: oikeanlaisen tyyppin ja toimivan organisaation kohdassa tilanne on oletettavasti molemmille edullinen (ks. ISK: 1070–1071, 1083). Menestys edellyttää siis vastavuoroisuutta yksilön ja organisaation välillä. Puhujan oma etenemistarina *myyjästä osastopäälliköksi* toimii esimerkkinä K-ryhmän tarjoamista mahdollisuuksista. Onnistuneen etenemisen perusteella puhuja määrittäyty epäsuorasti myös *kun*-lauseessa esitetyt kriteerit täyttäväksi ja silläkin tavoin esimerkilliseksi työntekijäksi ja K-ryhmäläiseksi.

Myös esimerkissä 116 organisaatiota luonnehditaan myönteisin määrittein *iso ja osaava*. Puhujan oman kokemuksen kautta, yksikön ensimmäistä persoonaa käyttäen, myös muutos (jolla viitataan tässä kahden yritysorganisaation, ISS:n ja Engelin, yhdistymiseen) merkityksellistetään positiivisesti esittämällä, että nimenomaan *muutos on tuonut minulle*, puhujalle, mahdollisuuden *uuteen tehtävään isossa ja osaavassa organisaatiossa*. Puhuja esittää oman toimintansa kuvauksessa myös yritysviestinnän kokonaisuuden valossa johdonmukaisesti yleispätevän toiminnan ja orientaation mallin: perehtyminen työnantajan *arvoihin, strategiaan ja toimintamalliin* on loogisessa suhteessa sitouttamispuheesta hahmottuvaan kokonaisvaltaisen kiinnittymisen ja sitoutumisen ideaan tai tavoitteeseen. Konnektori *ennen kuin* täsmentää uuteen tehtävään siirtymisen korrektaa käytäntöä, jossa perehtyminen, tiedolliset ja ideologiset valmiudet, tulee ennen toimintaa. Huomattavaa on sekin, että esimerkissä 116 nousee esiin kehittyminen kahdella ulottuvuudella: yhtäältä yksilön etenemisenä *uuteen tehtävään*, toisaalta yksilön pyrkimyksenä *viedä palveluyksikköään eteenpäin*.

Tässä luvussa käsitelty johtoaseman tai päättävän aseman tms. legitimoima tieto ja näkemys on usein luettavissa asiantuntijatietona. Tämä tulkinta on toki perusteltavissa nykymuotoisen

työn, työtehtävien ja työorganisaatioiden määrittelyillä, joissa puhutaan muun muassa asiantuntijaorganisaatioista ja asiantuntijatehtävistä. (Ks. Eraut 1994.) Olen tässä luvussa rajannut asiantuntijapuheeksi kuitenkin ainoastaan organisaation ulkopuoliseksi asemoituvat asiantuntijapuheenvuorot. Seuraavassa luvussa puhutaan organisaation ulkopuolisista asiantuntijoista ja käsitellään tarkemmin asiantuntijuutta ja asiantuntijatietao ilmiönä sekä asiantuntijatiedon merkityksiä sitouttamispuheessa.

### 6.1.3 Ulkopuolinen tietäjä

Yritysten tuottamissa teksteissä esiintyy lukuisia eri alojen toimijoita ja asiantuntijoita tuoden yrityspuheeseen yhtäältä uutta termistöä ja uusia tulkintakehyksiä työlle ja taloudelliselle toiminnalle sekä toisaalta toisintaen ja tukien puheena olevalle yrityksille itselleen ominaisia ja tärkeitä argumentteja. Perinteisten yhteistyökumppanien lisäksi teksteissä esiintyy tutkijoita, konsultteja, valmentajia, asiakkaita ja monia muita yrityksen toimintaan jollakin tavoin kytkeytyviä puhujia. Näin ollen myös ulkopuolisen puhujan relevanssin perusteet tai asiantunte muksen luonne vaihtelevat tietenkin suuresti. Ulkopuolisen tietäjän puheella voi olla erilaisia funktioita: asiantuntijat ovat tieteellisen tai muulla tavoin korkeamman tiedon haltijoita, ja erilaisia muutoksia ja ratkaisuja perustellaan teknistyneessä kulttuuri-ilmapiirissä mieluusti retorista välttämättömyyttä konstruoivin tieteellisin ja teknisin argumentein (ks. Juuti ym. 2004: 50). Asiantuntijatietao on siten eri tavoin retorisesti käyttökelpoista kuin esimerkiksi välittömällä kokemuksella tai organisaatiopositiolla legitimoitu tietoa. Asiantuntijoiden valinnalla ja käytöllä rakennetaan myös yrityksen julkikuvaa. Asiantuntijan ja asiantuntijapuheen käyttö tekstin rakentamisessa voi olla retorinen ele tai argumentti sinällään, tekstille ja sen tuottajalle esimerkiksi luotettavuutta tuottava tekijä (ks. Mäntynen 2003: 105–106).

Seuraavassa ulkopuolisen puhujan vuoro toimii makrotason näkijän puheenvuoroa kommentoivana tekstinä.

(117) [UPM:n] Metsäjohtaja Jaakko Sarantolan esitys kestävästä metsänhoidosta Suomessa ja erityisesti UPM:ssä herätti vilkasta keskustelua.

”Sain erittäin hyödyllistä tietoa siitä kuinka yhtiö, jonka ensisijaiset velvoitteet kohdistuvat sen sidosryhmiin, pitää kestävästä metsänhoitoa yhtä tärkeänä, ja tekee sen vielä taloudellisesti järkevällä tavalla”, [YK:n apulaispääsihteeri ja ympäristöohjelma UNEPin varapääjohtaja Shafqat] Kakakhel toteaa. (The Griffin 3/2005)

Esimerkissä 117 on läsnä kaksi tekstiä: UPM:n *metsäjohtajan* esitys ja ulkopuolisen ympäristöasiantuntijan esitystä koskeva kommentti. Retorisesti huomionarvoista ja yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista on yhtäältä se, että UPM pitää kestävästä metsänhoitoa agendallaan, ja toisaalta se, että ulkopuolinen, objektiivinen taho arvioi esitystä myönteiseen sävyyn. UNEPin edustajan puheenvuorossa kiitetään informatiivisuutta (UPM:n kommunikoi vuus), UPM:n oikeaa asennoitumista (*pitää kestävästä metsänhoitoa yhtä tärkeänä*) sekä ekologisen ja ekonomisen näkökulman yhteensovittamista (*tekee sen vielä taloudellisesti järkevällä*

*tavalla*). Etenkin viimeksi mainittu, taloudellisen ja vastuullisen aspektin yhteensovittaminen, on yritysviestinnässä toistuvasti käsitelty jännitteinen kysymys. Esimerkissä 117 tätä kriittistä kysymystä kierrätetään ulkopuolisen asiantuntijan kautta ja saadaan tukea omalle toiminnalle tämän jännitteen käsittelemisessä.

Retoriikan kannalta asiantuntijapuheessa on kiinnostavaa sen tuottamien merkitysten ohella asiantuntijadiskurssin merkitseminen ja kehystäminen ja kaiken kaikkiaan se, miten asiantuntijoiden puhetta käytetään. Asiantuntijuus on paitsi osaamista ja ajattelua myös – ja retoriikan kannalta ennen kaikkea – diskurssia ja tietynlaista puheen ja informaation käsittelyn käytäntöä. Asiantuntijuus on kielellinen ja yhteiskunnallinen ilmiö, jota rakennetaan kielellisin ja diskursiivisin keinoin ja jolla on muiden muassa retorisia funktioita. Asiantuntijuuskonstruktio on retorisesti rakennettu retorinen väline tai resurssi. (Ks. Mäntynen 2003; Pirttilä 2002: 11–12.) Asiantuntija-auktoriteetin läsnäolo ja asiantuntijadiskurssi voidaan merkitä tekstissä eri tavoin. Oppiarvojen ja asemien julkituonti on yksiselitteinen tiedollisen auktoriteetin tuottamisen keino.

- (118) Aikuiskasvatustieteen tohtori, työelämän tutkija, dosentti Siv Their puhui työn ja muutoksen merkityksestä elämässä. Muutos on väistämätöntä; yritys, joka ei muutu, ei jää henkiin. Todellinen muutos saadaan aikaan vasta, kun syntyy uusi tapa toimia. (Vinkkeli 1/2005)

Esimerkissä 118 puhuja esitellään kolmella rinnasteisella tittelillä *aikuiskasvatustieteen tohtori, työelämän tutkija, dosentti*, jotka ilmaisevat yhtäältä yleistä pedagogista ja akateemista sekä toisaalta puhetilanteessa spesifiä arvovaltaa: *työelämän tutkija* on relevantti puhuja työelämän muutosta prosessoitaessa. Organisaation ulkopuolisen puhujan arvovalta tukee yrityspuheessa toistuvaa muutoksen välttämättömyyden retoriikkaa, kun puhuja määrittelee muutoksen väistämättömäksi, erottamattomaksi elämämme todellisuuden ominaisuudeksi. Puheenvuorossa on huomattavaa myös muutoksen käsitteen haltuunotto, tilanteinen määrittely: Ensimmäisen virkkeen epäsuorassa esityksessä kerrotaan Theirin puhuneen *työn ja muutoksen merkityksestä elämässä*. Tämä ja seuraavan virkkeen puolipistettä edeltävä lause *muutos on väistämätöntä* puhuvat muutoksesta hyvin yleisellä tasolla. Tällaisella yleisellä tai metafyyysisellä tasolla voidaankin epäilemättä sanoa muutoksen olevan väistämätön ilmiö, jonkinlainen vakio. Tästä edetään spesifioiden muutokseen yritysmaailmassa: *yritys, joka ei muutu, ei jää henkiin*. Muutos käännetään todellisuuden olemuksellisesta ominaisuudesta olosuhteeksi, johon tulee reagoida ja edelleen asiaksi, jota tulee henkiin jäämisenkin nimissä tavoitella. Lauseessa *Todellinen muutos saadaan aikaan* verbivalinta *saada aikaan* viittaa tavoitteelliseen toimintaan ja merkityksellistää muutoksen myönteisellä tavalla toiminnan tavoitteeksi. Muutoksen kohtaamisessa ei siis ole kyse pelkästä selviytymisestä tai kuolemisen välttämisestä (*henkiin jääminen*).

Voidaan ajatella, että ulkopuolisesta ja vasitenkin akateemisesta positioista tapahtuva merkityksenanto ja vaatimusten esittäminen näyttäytyvät ne valtapyytteet ja oman edun tavoittelun ylittävänä, jotka esimerkiksi luvussa 6.1.2 esiteltiin makrotason näkijän positioon helposti liitetään. Näin ollen autoritäärinen ja akateemisen arvovallan keinoin retorisesti objektivoitu

positio mahdollistaa yrityspuheessa toistuvan muutosvaatimuksen tavallista kärjekkäämmän esittämisen. Vaikkapa esimerkissä 118 muutos esitetään peräti elämisen ja olemassaolon välttämättömäksi edellytykseksi: *yritys joka ei muutu, ei jää henkiin*. Tällainen geneerinen muotoilu ja toisaalla passiivin käyttö (*todellinen muutos saadaan aikaan*) korostavat sanotun yleispätevyyttä ja toimivat myös akateemisen objektiivisuuden ilmaisimina. Geneeriset, yleispätevyyttä konstruoivat ja etäännyttävät rakenteet ovat ulkopuolisen asiantuntijan positiossa odotuksenmukaisesti yleisiä. Position funktiona on nimenomaan henkilökohtaisesti organisaatioon kiinnittymättömän äänen ja näkökulman tuominen yrityksen toimintaa selittävään, legitimoivaan ja merkityksellistävään keskusteluun. Objektiivisuutta ja neutraaliutta konstruoivia rakenteita käytetään toki kaikissa puhujapositioissa, mutta organisaation ulkopuolisessa positiossa niillä on erityinen merkitys juuri sidoksettomuutta ja laajempaa perspektiiviä ilmaisevina piirteinä.

Yksi asiantuntijapuheen retorisisista ominaispiirteistä tai tehtävistä on yleispätevän ja teoreettisella tasolla verifioitavan tai falsifioitavan informaation esittäminen. Asiantuntijan intressi ja fokus eivät yleensä liity tiettyihin yksittäisiin tilanteisiin, eikä asiantuntijan puheenvuoro niin muodoin kiinnity tietyn yrityksen tietyn ongelmatilanteen argumentaatiokontekstiin. Toinen kysymys on tietenkin se, että yritykset toki sijoittavat asiantuntijapuheen valitsemiinsa konteksteihin ja siten käyttävät asiantuntijapuhetta omien retoristen tarkoituksperiensä mukaisesti. Sitouttamisretoriikan kannalta asiantuntijapositioon kehystetty puhe toimii siis sitouttamisstrategioita tukevana puolueettomana argumenttina. Seuraava työpsykologin puheenvuoro toimii loogisena osana sitouttamisen kokonaisstrategiaa.

- (119) – Yrityksen johto ja esimiehet luovat edellytykset ja olosuhteet työn tekemiselle. Yhteisten pelisääntöjen luonti ja niiden noudattaminen on tärkeää, jotta jatkuvaa stressiä ei synny. Niin sanottu positiivinen rutiini helpottaa työntekijää selviytymään työstään ja tehtävistään. Pelisäännöistä pitää yhdessä sopia siten, että kaikki ne ymmärtäisivät. (Vinkkelit 2/2005)

Esimerkissä 119 esitetään yleisellä tasolla työhön liittyviä periaatteita ja suosituksia. Yhtäältä painotetaan työnjakoa puheella *johdon ja esimiesten* vastuualueesta, toisaalta yhteistä aluetta ja jaettuja merkityksiä. Keskeiseksi yhteisyyden ilmenemäksi nostetaan tässä työorganisaatiossa vallitsevat *pelisäännöt* (ks. myös esimerkki 102). Määrite *yhteisten* sekä nesessiivinen lause *pelisäännöistä pitää yhdessä sopia* korostavat yhteisyyttä ja kollektiivina toimimista. Näin yrityksen sitouttamisstrategia saa retorista tukea asiantuntijapositiosta käsin. Tässä asiantuntijana toimii työpsykologi, joten voidaan ajatella, että sitouttaminen saa tällaisessa psykologisessa diskurssissa humanin yksilöä kuuntelevan ulottuvuuden ja rakentuu sitä kautta monitahoiseksi ja inhimillisesti tyydyttäväksi prosessiksi.

Konsultointi on yritystoiminnassa ja -viestinnässä viime vuosina huomattavasti painoarvoaan lisännyt alue. Erityyppiset konsultit toimivat ulkopuolisina asiantuntijoina ja usein kielellistävät omalla tavallaan yrityksen ideologiaa.

- (120) Konsultti Minna Kauppi MPS Finland Consulting Oy:stä kertoi organisaatiossa tapahtuvan muutoksen vaikutuksista ja viitoitti tietä muutoksen läpiviemiseen.

- Muutostilanteessa ihmisen turvallisuuden tarve horjuu ja hänestä tuntuu, että hän ei hallitse tilannetta. Ihminen ei pysty paikallistamaan itseään kokonaisuudessa ja hänellä herää epäily, onko hänen osaamisellaan enää mitään merkitystä.
- Organisaation muutosta voi verrata yksilön kriisiin. Siinä on nähtävissä kolme eri vaihetta: sopeutuminen, toipuminen ja voimistuminen. Sopeutumisvaiheessa yksilö luopuu, toipumisvaiheessa hän suuntautuu uutta kohti ja voimistumisvaiheessa hän sitoutuu uuteen, Minna Kauppi kiteytti. (Vinkkeli 2/2005)

Esimerkissä 120 käsitellään potentiaalisesti ongelmallista tilannetta, muutosta organisaatiossa. Ulkopuolisen tietäjän lausunto toimii *selontekona* epätietoisuutta ja -varmuutta herättävässä tilanteessa: Mitä nyt, muutostilanteessa, varsinaisesti tapahtuu? Mitä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen tulee tapahtumaan? Asiantuntijaposition on ominaista yleisen mallin konstruointi sekä toistuvan, kaavamaisen tai tyyppillisen – eli ennakoitavan ja turvallisen (ks. luku 5.2.1) – osoittaminen. Myös esimerkissä 120 puhujan näkökulma on geneerinen eikä niinkään tiettyä yksittäistapausta kommentoiva. Tyyppillistä on myös analyttinen ote, jota toistuvien piirteiden osoittamisen ohella edustaa *organisaation muutoksen* pilkkominen kolmeen eri vaiheeseen. Mahdollisuusrakenteen *on nähtävissä* ilmaisee esitetyn mallin yleispätevyyttä, kaikille samankaltaisena näyttäytyvyyttä (ISK: 1505). Nollapersoonainen *voi verrata* toimii samalla tavoin sanottua puhujasta ja puhujan tulkinnasta etäännyttävänä rakenteena.

Esimerkissä 120 prosessoidaan myös sitouttamisen ja tämän tutkimuksen lähtökohtaisen kysymyksenasettelun (ks. luku 1.2–1.3) kannalta keskeistä jännitettä sitouttamisen ja sitoutumisen viitekehyksissä tapahtuvan muutoksen välillä. Sitoutuminen ja kiinnittyminen edellyttävät vakiintumista, pysyviä työympäristötekijöitä, luotettavuutta ja ennakoitavuutta, kun taas suuret muutokset horjuttavat kaikkia näitä sitoutumisen edellytyksiä. Esimerkissä 120 tuodaan esille, että muutos ei välttämättä ole ongelma sitoutumisen kannalta: ihmiselle on muutoksen yhteydessä ominaista *suuntautua uutta kohti* ja *sitoutua uuteen*. Sitoutuminen näyttäytyy tässä mallissa johdonmukaisena osana selviytymistä ja myönteisesti etenevää muutoksen läpikäymisen prosessia. Asiantuntija konstruoi muutoksesta ehyen ja loogisesti etenevän tarinan. Tällainen on monessa yhteydessä suosittua retoriikkaa: monimutkaisia, ennakoimattomia ja epävarmoja elementtejä sisältävät tilanteet esitetään yksinkertaistettuina, hallittavina ja lineaarisesti etenevinä tapahtumakulkuina.

Esimerkissä 120 asiantuntijan puheessa korostuu ihmisläheinen näkökulma, sillä siinä eritellään yksilön kokemusta ja heijastellaan yksilön pelkoja ja epävarmuutta. Toisaalta käsittelytapa on yleistävä ja kokemusta erittelevä puhe luonteeltaan geneeristä (*ihmisen turvallisuuden tarve horjuu, yksilö luopuu* jne.). Humaani puhetapa ja analyttinen objektivoiva ote toimivat toisiaan tasapainottavina ja täydentävinä elementteinä sekä puhujapositionille eri tavoin tarttumapintaa ja uskottavuutta konstruoivina tekijöinä. Tällaiseen puhetapaan nivoutuu luontevasti myös organisaation inhimillistäminen (*organisaation muutosta voi verrata yksilön kriisiin*) ja organisaatioiden yksilömuotoinen esittäminen. Esimerkki 120 nostaa – kuten sitouttamispuhe usein – esiin ongelmakohtia ja tarjoaa niihin ratkaisuja. Muutosta virtaviivaistavaan retoriikkaan liittyy myös se, että muutoksen ja kehityksen osoitetaan kulkevan kohti parempaa: *epäilyksen* ja *kriisin* kaltaiset sananvalinnat ilmaisevat kielteisiä (tunne)tiloja, mutta

*toipuminen, voimistuminen ja sitoutuminen uuteen* merkityksellistävät muutoksen onnistuneen läpiviemisen loppuvaiheen piirteinä ja lopputuotteina muutoksen viime kädessä myönteiseksi ilmiöksi. Huomattavaa on tietenkin myös *sitoutumisen* retorinen kytkentä tilanteen paranemiseen.

Asiantuntijuus voi rakentua ja määrittyä eri tavoin. Asiantuntija ei välttämättä tarvitse akateemista arvovaltaa tai muuta institutionaalista merkitsintä. Asiantuntijan ei myöskään tarvitse toimia virkamiehen tai konsultin tapaan organisaatiota virallisesti ja ammatillisesti analysoivassa positiossa, vaan monesti ulkopuolisuus ja relevantti tarkasteluasema – yrityskielellä *näköalapaikka* – riittävät siihen, että puhuja voi toimia asiantuntijan kaltaisen ulkopuolisen tietäjän retorisessa funktiossa. Tällainen on mahdollista etenkin silloin, kun on kyse vertaisarvioinnista ja asiantuntijuus ja puheen painoarvo rakentuvat tekstintuottajayrityksen kanssa samalla alalla toimimisen kautta. Ulkopuolisuus ja asiantuntijuus painottuvat eri tavoin erilaisissa organisaation ulkopuolisen kommentoijan esiin nostavissa teksteissä ja tilanteissa. Yhtä kaikki kumpikin näistä elementeistä on oleellinen tässä kuvatun puhujaposition kannalta.

Seuraavissa yhteistyökumppanien edustajien puheenvuoroissa ei painotu niinkään puhujien institutionaalinen rooli tai muodollinen asiantuntijuus, vaan kokemuksen tuoma perspektiivi ja painoarvo. Puhujapositio rinnastuu tässä suhteessa siis mikrotason puhujapositioon, mutta kaikkienensa näkökulma on laajempi. Näissä esimerkeissä eritelty kokemus on organisaatioiden kokemuksesta, kuvattu suhde organisaatioiden välinen suhde ja puhujat näiden asioiden kuvaajia pikemmin kuin henkilökohtaisen välittömän kokemuksensa kuvaajia.

(121) – Ruokakesko on reilu kumppani, joka arvostaa kotimaista. Yhteistyön volyymit ovat nousseet vuosien mittaan reippaasti, ja olemme saaneet kasvaa siinä mukana. Ja koska markkinointi jää kaupan vastuulle, me voimme keskittyä omaan kustannustehokkuuteemme, kiittää [Real Snacks Oy:n toimitusjohtaja] Mikko Tahkola.

Muutaman kerran vuodessa keskolaisten kanssa istutaan pohtimaan lastujen tuotekehitys- ja laatuasioita.

– Asiakasta kuuntelemme tietenkin tarkkaan ja huomioimme kaikki toiveet.  
(Kaupantekijä 3/2005)

Esimerkissä 121 tekstin julkaisijaorganisaation ulkopuolinen toimija, yhteistyökumppanin edustaja, luonnehtii Ruokakeskoa monin tavoin myönteisesti. Yhtäältä esiin tuodaan eettisyys ja arvokysymykset (*reiluus ja kotimaisuuden arvostaminen*), toisaalta taloudellinen menestys ja kasvu (*Yhteistyön volyymit ovat nousseet vuosien mittaan reippaasti, ja olemme saaneet kasvaa siinä mukana*). Keskon ja Real Snacksin yhteistyösuhde määrittyy tekstissä yhtäältä tasavertaiseksi (kumppanuus, yhteiset neuvottelut), toisaalta epäsymmetriseksi: Modaalinen verbiliitto *olemme saaneet kasvaa* asemoi Real Snacksin yhteistyön hyötyjäosapuoleksi, kasvamisen mahdollisuuden tai edellytysten saajaksi. Samassa hengessä rakenne *siinä mukana* ilmaisee Real Snacksin kasvavan – ainakin osittain – Ruokakeskon toiminnan ansiosta. Ruokakesko esitetään kasvun ja kehityksen dynamona, joka generoi hyötyä myös lähitoimijoille. Yrityspuheessa yleinen kehitysdiskurssi (ks. luku 4.1) saa näin uuden juonteen tai argumentin



yhteistyökumppaneille koituvan hyödyn kautta. Yhteistyön etuna mainitaan myös *kaupan* (eli Ruokakeskon) *vastuulle jäävä markkinointi*. Tässäkin yhteydessä Ruokakesko näyttäytyy antajana eli pienemmille toimijoille etuja ja mahdollisuuksia tarjoavana toimijana. Esimerkissä korostetaan myös kommunikaation ja yhteistyön toimivuutta niin yhteistyökumppanien välillä (*keskolaisten kanssa istutaan pohtimaan lastujen tuotekehitys- ja laatuasioita*) kuin *asiakkaan* suuntaankin. Tälläkin tavoin Kesko asemoituu ympäröivään yhteiskuntaan keskustelevana ja eri viiteryhmiensä näkemyksiä ja toiveita kuuntelevana toimijana.

Myös seuraavissa yritysorganisaatiota määritellään ulkopuolisen puhujan positiosta.

- (122) ”Me olemme erittäin vaativa asiakas. Suosimme pitkän aikavälin suhteita muutamien avainasemassa olevien yhteistyökumppanien kanssa, jotka pystyvät johdonmukaisesti tuottamaan Yellille lisäarvoa. Vahva suhteemme UPM:n kanssa on terveellä pohjalla, onhan sitä kehitetty yli 20 vuoden ajan.” (The Griffin 2/2005)
- (123) ”UPM on osaava ja pystyvä kumppani, jonka kanssa yhteistyö sujuu todella mutkattomasti”, toteaa Holger Martens, joka Enno Roggemannilla vastaa sisustuskäyttöön tarkoitettujen tuotteiden ostosta ja myynnistä. ”Yhteistyössämme arvostamme erityisesti nopeaa päätöksentekoa, mikä on jokseenkin epätavallista UPM:n kokoiselle yhtiölle.” (The Griffin 1/2006)

Esimerkissä 122 kohdeyritystä luonnehditaan asiakkaan vaativuuden kautta. Puheenvuoron aloituslause *Me olemme erittäin vaativa asiakas* konstruoi tässä haasteellista toimintaympäristöä, jossa UPM menestyksellisesti toimii. UPM:ää luonnehditaan positiivisesti kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin UPM:lle konstruoidaan poikkeuksellista luonnetta: on olemassa ainoastaan *muutamia avainasemassa olevia yhteistyökumppaneita*, jotka pystyvät UPM:n tapaan *tuottamaan Yellille lisäarvoa*. UPM:ssä yhtiönä on siis tässä katsannossa äärimmäisen harvinaisia ominaisuuksia. Toiseksi UPM:n ja Yellin suhteelle konstruoidaan erityistä luonnetta: suhdetta luonnehditaan määritteellä *vahva* ja suhteen sanotaan olevan *terveellä pohjalla*. Tässä yhteydessä esiin nostetaan yhteistyön molempia osapuolia määritteleväksi piirteeksi pitkäjänteisyys: suhdetta *on kehitetty yli 20 vuoden ajan*. Pitkäjänteisyyttä ja luotettavuutta ilmaisee myös tavan adverbiaali *johdonmukaisesti*, joka määrittää UPM:n kykyyn säilyttää toimintansa taso pitkiä aikoja vaativassa tilanteessa. Myös esimerkissä 123 UPM esitetään poikkeuksellisenä yhtiönä. Esiin nostetaan yhtiön kokoon nähden *poikkeuksellisen nopea päätöksenteko*, joka esitetään yhteistyötä erityisesti sujuvoittavana tekijänä. Samaa yhteistyön toimivuutta kuvaa adverbiaalilauseke *todella mutkattomasti*. Tämänkaltainen retoriikka on myös – niin puhujan organisaation kuin UPM:nkin osalta – erottautumista kankeudesta ja byrokraattisuudesta, jotka usein nähdään isojen organisaatioiden huonoina puolina. Määritteet *osaava ja pystyvä* luonnehtivat UPM:ää myönteisesti yleisemmällä tasolla.

## 6.2 Yhteisö ja ryhmä retorisisina konstruktioina

*Kuvitteellisen tai diskursiivisen yhteisön* käsite on tässä tutkimuksessa ja erityisesti tässä luvussa keskeinen. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisöjä käsitellään kielellisinä ja retorisisina konstruktioina, teksteissä konstruoituina ja käytettyinä rakennelmina. Kuvitteellisten yhteisöjen ohella tai sijasta puhutaan joissakin yhteyksissä myös *anonyymeistä yhteisöistä* viitattaessa yhteisöihin, joiden toimintaan ei *yleensä* kuulu kasvokkainen kanssakäyminen, vaan joita pidetään yllä *ensisijaisesti* erilaisin kielellisin ja symbolisin keinoin ja käytäntein. Tyypillisinä esimerkkeinä tällaisista voidaan mainita kansakunnat ja suuryritykset. Kielellisyys tai diskursiivisuus on toki kaikkien yhteisöjen ja ryhmien olemassaolon ulottuvuus<sup>27</sup>, mutta erityyppisten yhteisöjen kohdalla tämä seikka painottuu hieman eri tavoin. Yritysviestinnässä, kuten kaikessa ihmisiä kategorisoivassa puheessa, esiintyy hyvin erilaisia ryhmiä ja yhteisöjä, ja vaikkapa monikansallisen konsernin henkilöstön tapa olla olemassa tai toimia ryhmänä on hyvin erilainen kuin esimerkiksi keskenään päivittäin tapaavan työyhteisön tai -yksikön. Eronteot tällä tasolla eivät kuitenkaan ole tämä tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta niinkään relevantteja. Olennaista on ryhmiä ja yhteisöjä konstruoiva eli luova, ylläpitävä ja vahvistava retoriikka, joka on aina ja kaikissa tapauksissa ryhmän muista olemassaolon tavoista analyttisesti erotettava taso. (Ks. esim. Anderson 2007; Pälli 2003.)

Valitsemani näkökulma ryhmäpuheeseen on siis konstruktionistinen, kohdallisemmin sanottuna episteemisen konstruktionismin mukainen: yksilöä tai yhteisöä tarkastellaan kielellisenä ja retorisisena konstruktiona, mutta tämä ei ole yhteisöjä koskeva ontologinen kannanotto. Tarkastelen yhteisöä retorisisena konstruktiona, koska sitä voidaan tarkastella sellaisena; yhteisön muut olemassaolon ulottuvuudet sen sijaan eivät ole tutkimuksen kohteena. Metodisen näkökulman valinta ei siis sisällä oletusta yhteisön ensisijaisesta tai perimmäisestä olemassaolon tavasta (Edwards 1997: 47–48; Juhila 1999: 162–163). Retoriikassa kaikki toimijoiden läsnäolosta toimijoihin liitettyihin ominaisuuksiin ja toimijoiden välisiin suhteisiin on tekstin tuottajan valintojen tulosta. Puhe yksilöstä ja yhteisöstä on siis ymmärrettävä retorisisena nimenomaan sosiaalista todellisuutta rakentavassa merkityksessä. On myös huomattava, että retoriikka ja diskurssit ovat läpikotaisin sosiaalisia ilmiöitä ja ne rakentavat ja kategorioivat sosiaalista todellisuutta sekä puhujien tiedostamalla että tiedostamattomilla tavoilla. Diskurssit ovat paitsi kielellisiä myös laajemmassa merkityksessä sosiaalisia käytänteitä, jotka jäsentävät sosiaalista todellisuutta, identifioivat yksilöitä ja asemoivat näitä erilaisten ryhmien sisä- ja ulkopuolelle. (Gergen 1994; Billig 1996; Cheney 1991; Jokinen 1999; Potter 1996a: 116–117; Roberts 1999; Pälli 2003.) Myös organisaatiotutkimuksessa on yleistynyt konstruktionistinen katsantokanta, josta käsin organisaatioita ja ilmiöitä niiden piirissä tarkastellaan tekstuaalisina, diskursiivisina ja retorisisina ilmiöinä (ks. esim. Weick 1995; Juuti ym. 2004: 25; Hujala 2008).

---

<sup>27</sup> Yhteisön kielellisyys tai kuvitelteisuus ei sulje pois muita olemassaolon ulottuvuuksia. Myös esimerkiksi perheyhteisöä voidaan tarkastella kielellisenä konstruktiona: miten perheen jäsenet viittaavat itseensä, toisiinsa ja perheyhteisöönsä, millaisia muista tilanteista poikkeavia puhetapoja tai ilmauksia perheyhteyksissä käytetään jne. Nämä kaikki rakentavat ja ilmentävät perhettä yhteisönä, mutta eivät tietenkään ole koko totuus perheyhteisöstä.

Kenneth Burken (1969b) mukaan inhimillisen yhteisön ja inhimillisen kanssakäymisen niin sanottua normaalitilaa luonnehtii yksilöiden lähtökohtainen erillisyys ja etäisyys. Mikäli tällainen näkemys hyväksytään, näyttäytyvät identifikaatio, samuuden ja yhteisyyden konstruointi sekä ryhmän rajaaminen ja sen kirjoittaminen yhä uudelleen tekstiksi ja diskurssiksi tärkeinä retorisinä toimina kaikenlaisissa yhteisöissä<sup>28</sup>. Erityisesti suuryritysten kaltaisissa puheympäristöissä, joissa työvoima, sekä johto että henkilöstö, on moniasteisesti kerrostunut, sosiaalis-kulttuurinen kirjo on laaja ja eroavaisuudet yhteisön jäsenten välillä ovat huomattavia, diskursiivisuus- tai kuviteltuusulottuvuuden merkitys on huomattava. Burken ajatuksen kannalta kiinnostavaa on myös yritysviestinnän normatiivinen tai ihanteita asettava luonne: sitouttamisretoriikka konstruoi yksilöille ja ryhmille malleja ja ihanteita, joita noudattaen tai tavoitellen työhön ja työorganisaatioon sitoutuminen käy sujuvammin. Retoriikka tarjoaa siis tällä tavoin välineitä yksilön ja ryhmän välisen kuilun ylittämiseen. Huomattavaa on myös se, että työvoiman liikkuvuuden ja työyhteisön jatkuvan muutoksen kaltaiset labili-teettiä lisäävät tekijät vaikeuttavat ryhmäpuheen kohesiivista tehtävää – sekä toisaalta lisäävät tämän yhteisyyttä luovan retoriikan tarpeellisuutta.

Richard Sennett (1999) kuvailee viime vuosikymmeniä paitsi työelämän kontekstissa myös yleisessä yhteiskunnallisessa katsannossa sosiaalisten siteiden korroosion aikakaudeksi. Yhteisöllisyyden rapautumisen sekä epäoikeudenmukaisuuden, erillisyyden ja ulkopuolisuuden kokemukset tai ainakin niiden lisääntynyt artikulointi (ks. myös Siltala 2007; Alasoini 2006) asettavat haasteita myös sitouttamisretoriikalle. Tässä yhteydessä on huomattava, ettei tällaisia pessimistisiä näkemyksiä tarvitse välttämättä olettaa paikkansapitäviksi todellisuuden kuvauksiksi tunnustaakseen niiden merkitystä yhteiskunnallisessa keskustelussa (”huonontumispuheen” kritiikistä ks. esim. Alasoini 2006). Yhteisöllisyyden rapautuminen ja esimerkiksi yksilöllisyyden vääristynyt korostuminen ovat vahvoja diskursseja monissa sosiaalista todellisuutta käsittelevissä keskusteluissa. Ne ovat osa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyden merkitystä määrittelevää puhetta (sosiaalisten ongelmien määrittelyprosessista ks. esim. Spector – Kitsuse 1977). Episteemisen konstruktionismin näkökulmasta tällaiset synkät tulkinnat ovat nimenomaan osa tekstiä tai diskurssia, johon sitouttamisretoriikan yhteisöllisyyspuheenkin voi ajatella reagoivan. Huonontumispuhetta voi siis lukea yhteisöpuheen intertekstinä.

Suuren yrityksen kaltaisessa retoriso-sosiaalisessa ympäristössä teksteille on luonteenomaista myös lukuisten eritasoisten ryhmien tai yhteisöjen läsnäolo. Teksteissä voidaan esimerkiksi viitata ryhmiin, jotka moni oletettavasti tunnistaa ja tunnustaa, tai ryhmiin, joilla ei tällaista konventionaalista asemaa alkuunkaan ole. Ryhmät saattavat olla tuttuja, toistuvia ja tietystä puheavaruudessa pysyviä (esimerkiksi *teliasoneralaiset* (ks. esim. 79)) tai pikemminkin tilanteiden mukaan konstruoituja (esimerkiksi *ihmiset, jotka haluavat jatkuvasti kehittää itseään* (esim. 8)) tai toistuvia, mutta tilanteisesti viittauskohteensa saavia, kuten vaikkapa *alan asiantuntijat* tai *parhaat osaajat* (esim. 137). Viime kädessä ryhmän oletettu tuttuus tai institutionaalinen asema on kuitenkin toisarvoista, sillä puhuja voi merkityksellistää ja käyttää kaikenlaisia ryhmäkonstruktioita aina tilanteiden ja tarkoituksensa vaatimilla tavoilla. Kyse

---

<sup>28</sup> Käytän tässä *yhteisö*-sanaa tiedostaen ja ymmärtäen ilmaukseen liittyvän kiistanalaisuuden. Viittaan *yhteisöllä* yritysviestinnässä esiintyviin konstruktioihin enkä ota semanttisella tai ontologisella tasolla kantaa yritysten yhteisöyteen.

on myös laajemmasta ilmiöstä kuin mielivaltaisten joukkojen rajaamisesta kaikista mahdollisista ihmisistä tai puheen osoittamisesta nimenomaan tietyille ihmisille. Ryhmäkonstruktiot kytkeytyvät sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen ja hegemonisten tulkintamallien uusintamiseen. Johdonmukainen käyttö ja toisto on yrityskontekstissakin olennainen osa yhteisön luonnollistumista – tai Billigin (1995) termein ilmaistuna *banalisoitumista*, tulemista itsestään selväksi osaksi arkista ympäristöä, elämismaailmaa.

Ryhmien konstruointi ei ole aina tietoista ja strategista, vaan ylipäänsä havainnoitavan todellisuuden hahmottamista sekä sen kielellistä ja käsitteellistä jäsentämistä (Alvesson 1993; Billig 1996; Kiss 1998: 389; Pälli 2003; ks. myös retoriikan laajasta määritelmästä luvussa 2.1). Työelämän ja yritysviestinnän kontekstissa erityyppisiä ja erikokoisia ryhmiä ovat vaikkapa oman osaston, toimiston tai työryhmän henkilöstö, yrityksen kaikki työntekijät tai vaikkapa ammatin tai profession perusteella erottuva joukko. Tässä havainnollistuu diskursiivisen ryhmän käsitteen monitasoisuus: tekstin tasolla ryhmiä muodostavat niin päivittäin kohdattu työtoverien pieni joukko kuin maailmanlaajuisen suuryrityksen koko henkilöstökin tai millaiset tahansa joukot näiden väliltä. Kokemuksen ja elämismaailman tasolla erityyppiset ryhmät ja yhteisöt eroavat toisistaan huomattavasti, mutta tekstin tasolla, retorisisina välineinä, ryhmiä voidaan käsitellä monin tavoin keskenään samankaltaisina. Tällä tavoin ryhmäidentiteetit ja johonkin kuulumisen idea hahmottuvat ennen muuta retoriseksi konstruktioksi, joilla opeointi on sitouttamisretoriikan ydinaluetta. Eritasoisten, sisäkkäisten ja päällekkäisten, ryhmien ja näiden välisten suhteiden olemassaolo teksteissä kytkeytyy laajemmassa mielessä myös yksilöidentiteetin rakentumiseen erilaisista elementeistä, erilaisista ryhmäjäsenyyksistä tai suhteista erilaisiin ryhmiin. Kiinnostava (joskaan ei tämän tutkimuksen keinoin selvitetävää) kysymys onkin, millainen merkitys ja rooli työidentiteetillä tai työyhteisöjäsenyydellä tässä yksilöllisen identiteetin kokonaisuudessa milloinkin on. Toisaalta voidaan kysyä, millaista identifioitumista sitouttamispuheessa vaaditaan ja mikä määrittäyty ihanteelliseksi työorganisaatioon tai -yhteisöön samastumisen asteeksi tässä katsannossa (ks. Hornsey ym. 2005: 247–248). Kuten luvussa 3 esitettiin, täydellinen sitoutuminen tai samastuminen ei välttämättä ole sitouttamisprosessissa tavoiteltu optimaalinen lopputulos.

Viittaaminen *meihin* puhujan jonkintasoisena viiteryhmänä on yrityspuheessa odotuksenmukaista ja suhteellisen yleistä. On jokseenkin triviaalia, että *me* voi kussakin yhteydessä viitata millaiseen oletettuun ryhmään tahansa. Toisaalta vaikka *meitä* ei teksteissä mainittaisikaan, on niissä aina läsnä erilaisia puhujan tuottamia ja muuntelemia yleisö- ja ryhmäkonstruktioita. Chaim Perelmanin (1996) retoristen esitysten yleisöjen erittely on kiinnostava näkökulma myös siihen, miten *me*-ryhmä tekstissä rakentuu. Perelmanin *universaaliyleisön* voi nähdäkseni ymmärtää myös oletuksena tai konstruktiona, jonka pienin yhteinen nimittäjä on esimerkiksi jonkinlainen universaali järki. Tällöin postuloidaan kaikille yhtäläisenä näyttäytyvä todellisuus ja rationaalisen ajattelun malli, jonka kuka hyvänsä loogiseen ajatteluun kykenevä väistämättä omaksuu. Olennaista tässäkin ei välttämättä ole ajattelun loogisuus sinänsä, vaan loogisuuteen vetoaminen: ilmausten ”on selvää, että” tai ”jokainen ymmärtää, että” kaltaisessa retoriikassa tai oikeuttamisessa on kyse juuri tästä. Tällainen oletus jaetuista ajatusmalleista on esimerkki esisopimuksesta eli sellaisesta uskomusperustasta, jota tekstissä ei tarvitse erityisesti esitellä tai perustella, vaan joka retorisen tilanteen osapuolten oletetaan tuntevan ja

hyväksyvän (Perelman – Olbrechts-Tyteca 1971). Myös Kenneth Burke (esim. 1969b) on painottanut tällaisen jaetun ja kiistattoman alueen merkitystä kaiken retoriikan perustana ja samastumisen edellytyksenä. Burken ajatusta identifikaatiosta ja erottautumisesta tarkastellaan esimerkkien valossa luvussa 7. Perelmanilaiset *erityisyleisöt* puolestaan rajautuvat yritysviestinnässäkin jonkin spesifimmän intressin perusteella, ja tällaiseen rajanvetoon liittyy usein myös erottautumisen elementti.

Ryhmäpuhe ja ”hyvän organisaation” retoriikka ovat tärkeitä sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kannalta. Yhteisöllisyyttä konstruoiva sekä yhteisöön ja yhteisiin merkityksiin vetoava puhe on yritysviestinnän keskeinen retorinen keino paikallistason työryhmien koheesiostaatioista aina maailmanlaajuisesti toimivien yritysten globaalia yhteisöä konstruoivaan retoriikkaan. Kaiken yhteisö- ja ryhmäpuheen keskiössä on inhimillisen kokemuksen peruselementiksi ymmärretty halu tai tarve olla osa jotakin suurempaa ryhmää tai kokonaisuutta. Voidaan ajatella, että nimenomaan oletus tällaisesta johonkin kuulumisen tarpeesta on yksi sitouttamispuheen vahvoista esisopimuksista. Sitoutumisen kannustimet ja oletukset sitoutumisen luonteesta vaihtelevat toki tasolta toiselle liikuttaessa, ja tässäkin havaitaan, kuinka monitahoinen retorinen väline osallisuus tai jäsenyys on. Hieman kyynisesti ajatellen esimerkiksi pääseminen osaksi arvokasta brändiä tai menestystarinaa tarjoillaan rivityöntekijöille arvokkaana palkkiona, koska varsinaisia huipputuloja voidaan tarjota vain harvoille (ks. Julkunen ym. 2004: 80; myös Alvesson 2004: 210). Näin ollen johonkin kuulumisen tarve on paitsi yksi yritysviestinnän vahvoista esisopimuksista myös konstruktio, jota yritysviestinnän on tarkoituksenmukaista vaalia: on *itsestään selvää*, että jokaisella on tarve kuulua johonkin.

Yleisö on erottamaton osa retorista esitystä. Jo klassisen retoriikan – tulkitaan retoriikka sitten puhetaivona tai puheen analysointina – perusajatuksiin kuului esityksen yleisölähtöinen rakentaminen. Myöhemmin tätä ajatusta ovat eri tavoin muotoilleet lukuisat retoriikan teoreetikot. (Ks. esim. Billig 1996; Burke 1969b; Gergen 1994; Perelman – Olbrechts-Tyteca 1971.) Retoriikka on aina suunnattu jo(i)llekin, ja tämä näkyy tietenkin tekstissä monin tavoin. Retoriikan tutkimuksessa puhutaankin usein siitä, millä tavoin yleisö on kirjoitettu tekstiin. Yleisön läsnäolon kielellinen toteutuminen, puhujan rakentama(t) yleisökonstruktio(t), on puhujan retoristen valintojen tulos kulloisessakin puhetilanteessa. (Perelman – Olbrechts-Tyteca mts. 19–23; Stillar 1996: 73–74.)

Mikä sitten on yritysviestinnän ensisijainen yleisö tai kenelle teksteissä puhutaan? Ennen viestinnän sisältöön eli teksteihin tutustumista voidaan esittää joitakin suuntaviivoja. Karkeasti jakaen yritysviestintä hahmottuu luontevasti kaksitasoiseksi: yhtäältä organisaation sisäiseksi tiedonvälitykseksi sekä yhteisön konstruoimiseksi ja vahvistamiseksi, toisaalta ulospäin suuntautuvaksi julkikuvan rakentamiseksi ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Kuitenkin suuressa osassa viestintää nämä aspektit ovat päällekkäisiä. Tämän tutkimuksen aineistosta ainoastaan *Vinkkeli* määrittellään henkilöstölehdiksi, *Kaupantekijä* ja *The Griffin* sidosryhmäjulkaisuuksi. Jälkimmäisten yleisöksi määrittyvät kaikki yrityksen sidosryhmät, toisin sanoen kuka tahansa: kuka tahansa kuuluu ainakin potentiaalisesti yrityksen asiakaskuntaan, omistajiin tai henkilöstöön. Koska sidosryhmäjulkaisun kaltainen määritelmä ei siis kerro yleisöstä juuri mitään, näyttäytyy yleisön tarkastelu tekstin tasolla analyttisesti mielek-

käämpänä vaihtoehtona. Yritysten verkkosivuilla julkaistuille teksteille puolestaan ei tietenkään ole painettujen lehtien tapaan määritelty kohdeyleisöjä, joskin eräät verkkosivuilla esiintyvät otsikot, kuten *Sanoma työnantajana* tai *Töihin TeliaSoneraan*, voi nähdä ensisijaisesti potentiaalisia työnhakijoita puhuttelevina.

Sinänsä kiinnostava on myös kysymys yritysviestinnässä konstruoitujen ryhmien nimeämisestä ja puhetilanteen analyttisestä jäsentämisestä. Olisiko tässä yhteydessä mielekkäämpää puhua yleisöistä vai yhteisöistä? Retoriikalla on aina yleisö, ja yritysviestinnän puhetilanne on lähtökohtaisesti epäsymmetrinen sekä viestintäkanavien ja diskurssien käyttömahdollisuuksien että muiden valtasuhteiden osalta. Kuitenkin sitoutumisretoriikan tärkeimpiä ulottuvuuksia on demokraattisen, sitoutuneen ja tasa-arvoisen yhteisön konstruointi. Nykymuotoisessa yritysviestinnässä toistuu tasavertaisesti kommunikoivan yhteisön ihanne, johon yksisuuntaisen tiedottamisen malli, yksioikoinen puhuja–yleisö-suhde, sopii huonosti. Eräänlainen jännite on tosin havaittavissa tässäkin yhteydessä, sillä demokratisoivan ja tasavertaistavan puhutavan ohella myös yksisuuntaisuus painottuu monin paikoin tämänkin tutkimuksen aineistossa muun muassa henkilöstölle kohdistetun ohjeistamisen korostamisena.

Luvussa 3.3 puhuttiin sisäisestä markkinoinnista eli ajatuksesta, jonka mukaan yrityksen on kuvaannollisesti myytävä tuote tai palvelu ensin henkilöstölleen, jotta henkilöstö voi olla valmis ja kykenevä myymään tuotetta asiakkaille (ks. Joensuu 2006: 39; Grönroos 1990). Tässä katsannossa kiinnostava on myös Hornseyn ym. (2005) esittämä yritysviestinnän tehtävien kolmijako: Ensinnäkin viestinnän on vakuutettava oma ryhmä yhteisestä asiasta tai myytävästä tuotteesta. Toiseksi on vakuutettava kilpailija, vastustaja tai muu oletusarvoisesti vastahankainen osayleisö. Kolmanneksi – etenkin tapauksissa, joissa keskustelua käydään julkisesti tai jollakin omia viestintäkanavia laajemmalla foorumilla – kyseeseen tulee myös niin kutsutun suuren yleisön vakuuttaminen. Tämän tutkimuksen aineiston valossa näistä ensimmäinen tehtävä on jokseenkin selvä ja yksiselitteinen. Toiseen kategoriaan voidaan lukea reagointi työn huonontumispuheeseen, väitteisiin yritysten arvomaailmojen yksiulotteisuudesta tai puheen ja tekojen kohtaamattomuudesta. Kolmatta tehtävää voi katsoa toteuttavan ainakin luvuissa 5.2.3–5.2.4 kuvatun yhteiskuntaan asemoitumisen. Tämä osoittaa mahdollisten yleisöjen moninaisuuden, jota lisää kaikkien kolmen tehtävän yhteydessä myös tilanteisten erityisyleisöjen konstruointi. Kolmijakomalli havainnollistaa myös sitouttamisen yhteydessä relevanttien kysymysten moninaisuutta: kaikessa, aina myytävän tuotteen houkuttelevuudesta yrityksen yhteiskunnalliseen asemoitumiseen asti, olisi pyrittävä tarjoamaan mahdollisimman laajalle yleisölle hyväksyttävissä oleva sekä sitoutumaan ja samastumaan kutsuva malli.

Erityisesti yhteisöistä ja ryhmistä puhuttaessa retoriikan keinot tai teemat esiintyvät usein rinnakkain. Seuraavassa tarkoitus ei olekaan jaotella sitouttamisretoriikan ryhmäpuheen keinoja tyhjentävästi tai edes esittää näitä toisiaan pois sulkevinä tai toisilleen vaihtoehtoisina puheta-poina, vaan toisiaan tukevinä diskursseina tai tässä tapauksessa toisiaan tukevinä tapoina tarkastella yksilön ja yhteisön teemaa ja suhdetta yritysretoriikassa. Nostan esiin erilaisia näkökulmia, joista voidaan tarkastella yksilö- ja ryhmätoimijoiden konstruointia ja toimintaa yritysretoriikan teksteissä.

### 6.3 Kollektiivi-ilmausten viittausalasta

Yritysviestinnässä esiintyy erilaisia kollektiivisia toimijoita: yrityksen työntekijät ja näistä edelleen rajautuvat osajoukot, erilaiset sidosryhmät ja muut eri tavoin, erilaisin perustein rajatut ryhmät. Miten näihin toimijoihin viitataan ja millaisia ryhmät ovat luonteeltaan ja koostumukseltaan? Intuitiivisesti ajatellen yritysviestinnän kaltaisella sitouttamaan pyrkivällä retoriikan alueella puhutaan ensisijaisesti *meistä*; kyse on *me*-ryhmän ja sen ominaisuuksien määrittelystä. Yleisellä tasolla, retoriikan funktioita ja johdonmukaisia merkityksellistämisen tapoja katsottaessa, kysymys onkin juuri tästä, mutta tekstin ja kielen tasolle tarkennettaessa viittaamisen tavat näyttäytyvät moninaisempina. Tässä luvussa käsitellään esimerkkejä tältä alueelta.

Ryhmiin nostamiseen ja ryhmiin viittaamiseen kytkeytyy erilaisia kysymyksiä esimerkiksi toimijuudesta, tekijyydestä ja kokijuudesta: Millaisia ryhmiä retoriikka tuottaa? Keneen pronomiinilla *me* tai siihen rinnastuvilla kollektiivi-ilmauksilla viitataan? Miten tekstin tuottaja eli puhuja on tässä katsannossa läsnä tekstissä (ks. Makkonen-Craig 2006)? Kuka hahmottuu tekstin tuottajaksi – organisaatio vai yksilöpuhujaksi? Kaikissa näissä kysymyksissä on aiheellista huomata ainakin kaksi näkökulmaa. Yhtäältä on pidettävä mielessä se, että organisaatio on kaikkea strategisesti ohjaava tekijä – kaikessa puhuu organisaatio ja kaikista valinnoista on viime kädessä vastuussa organisaatiojohto. Toisaalta myös yksilöpuhujilla ja tunnistettavilla hahmoilla on suuri merkitys, sillä organisaatio puhuu useimmiten juuri yksilöiden kautta (ks. luku 6.1). Organisaation, yhteisön ja kollektiivin taso sekä yksilöllinen taso ovat tälläkin tavoin, osin toisiinsa limittyneinä, läsnä kaikessa sitouttamispuheessa. Seuraavissa esimerkeissä kollektiiviseen toimijuuteen viitataan eri tavoin.

- (124) ISS:läiset ovat palvelualan moniosaajia, jotka kehittävät taitojaan jatkuvasti. Ammatillisen osaamisen lisäksi ISS Palvelut panostaa asiakaspalvelu- ja tiimityötaitojen kehittämiseen. (www.iss.fi > ISS Palvelut yrityksenä > Henkilöstö)
- (125) Varmistamme, että jokainen ISS-läinen työskentelee kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Tietämystä ja yhteisymmärrystä edistetään kaikille ISS-läisille yhteisillä arvoilla, visiolla ja strategialla, toimintasuunnitelmilla, henkilökohtaisella palautteella, avoimella kommunikoinnilla ja henkilöstön kehittämisohjelmilla. (www.iss.fi > ISS Palvelut yrityksenä > Henkilöstö)
- (126) UPM seuraa tarkoin kehityssuuntia, muutoksia ja tulevaisuuden ennusteita. Meidän on jatkettava työtämme nykyisen tuotevalikoiman tukemiseksi ja uusien hankkeiden toteuttamiskelpoisuuden arvioimiseksi. Harkitsemme uusia ideoita huolellisesti ja testaamme lupaavimmat – kuitenkin vain harvat ja valitut niistä johtavat tuotantoon ja päättyvät valmiiksi tuotteiksi. (The Griffin 4/2005)

Esimerkissä 124 subjekti *ISS:läiset* viittaa kaikkiin yrityksessä työskenteleviin; ei ole mielekästä ajatella, että joku osa yrityksen väestä rajattaisiin *ISS:läisten* tai *palvelualan moniosaajat* -joukon ulkopuolelle. Myös *taitojen jatkuva kehittäminen* on yrityskontekstissa universaali kaikkia koskeva vaatimus. Seuraavassa virkkeessä *ISS Palvelut* viittaa kuitenkin nähdäkseni suppeampaan joukkoon, sillä *kehittämiseen panostaminen* on toimintapoliittinen päätös, strateginen teko, ja sellaisena oletettavasti yritysjohton toimintaa.

Esimerkissä 125 kyseessä on tilanne, jossa yrityksen virallisilla internetsivuilla puhuu yrityksen virallinen ääni, joten puhujaposition asemoituu yrityksen ja organisaation sisäpuolelle. Esimerkissä puhutaan myös *yhteisistä päämääristä ja tavoitteista, arvoista, visiosta, strategiasta* ja muista yhteisistä, koko organisaation jakamista merkityksistä. Kuitenkin *varmistamme*-predikaattimuodon ilmaisema *me* asettuu valvojan tai tarkkailijan asemaan – jollakin tavoin eri tasolle niiden kanssa, joiden toimia arvioidaan. Mainitut yhteiset ideat ja merkitykset määrittävät yhdenmukaisen ja yksimielisen ryhmän, mutta yritysjohtoksi tulkituvan valvojan ääni luo asetelmaan hierarkkisen ulottuvuuden. Jälkimmäisessä virkkeessä *tietämystä ja yhteisymmärrystä edistetään* passiivissa, mutta onko *edistämistä* harjoittava toimija sama kuin edellisessä virkkeessä eli yritysjohto? *Avoimen kommunikoinnin ja yhteisten arvojen* kaltaiset ilmaukset viittaavat *kaikkia* velvoittaviin vaatimuksiin, joten nähdäkseni jälkimmäisen virkkeen passiivi viittaa laajempaan tekijäjoukkoon kuin ensimmäisen virkkeen monikon ensimmäinen persoona. Ensimmäinen virke puhuisi siis erityisesti johdon tehtävistä ja jälkimmäinen siitä, miten kuka tahansa yrityksessä työskentelevä voi edesauttaa *yhteisten päämäärien ja tavoitteiden* saavuttamista.

Esimerkissä 126 toimijoihin viittaaminen on edellisiä esimerkkejä vaikeammin tulkittavaa. Ensimmäisen virkkeen *UPM:n* voi tulkita viittaavan yritysjohtoon samalla tavoin kuin esimerkin 124 *ISS Palvelut*, vaikka toisaalta *kehityssuuntien, muutosten ja tulevaisuuden ennusteiden seuraaminen* on oletus tai vaatimus, joka voidaan olettaa esitetyn kenelle tahansa *UPM:ssä* työskentelevälle. Swales ja Rogers (1995: 235) puhuvat tällaisen retoriikan yhteydessä kaksinkertaisesta identifikaatiosta (*double identification*), kun henkilöstö identifioidaan samassa yhteydessä *UPM:ksi* ja *meiksi*. *Meidän on jatkettava työtämme* -alkuisessa virkkeessä *meillä* viitataan mitä ilmeisimmin kaikkiin yrityksessä työskenteleviin. Kolmannessa virkkeessä viitataan taas selvemmin johtoon, *tuotannosta* päättäjiin. Yhtä kaikki esimerkit osoittavat, että muodoltaan, rakenteeltaan ja esiintymisyhteyksiltään samankaltaisten viitustapojen referenssit eivät aina ole kiistatta samoja. Myös seuraavassa esimerkissä kollektiivi-ilmauksien käyttöön liittyy tulkinnan varaa.

- (127) ”Oma henkilöstö osaa odottaa säännöllisesti toistuvia tutkimustuloksia. Tutkimusten [asiakastyytyväisyysmittaukset] ja niiden perusteella määriteltävien parannustöiden avulla voi varmistaa, että laiva liikkuu oikeaan suuntaan”, kertoo hieno- ja erikoispaperien liiketoiminnan kehityksestä vastaava johtaja Jussi Heimonen. (The Griffin 1/2006)

Esimerkissä 127 on nähdäkseni kaksi toimijaa tai toimijapositiona: *oma henkilöstö* sekä ilmi-panematon toimija nollapersoonaisessa rakenteessa *voi varmistaa, että laiva liikkuu oikeaan*



*suuntaan*. Laivan ohjaamisen – sikäli kuin *laiva* ymmärretään tässä koko yrityksen metaforana – voi intuitiivisesti mieltää yritysjohdon tehtäväksi, joskin tässä nollapersoonainen esitystapa jättää avoimeksi sen, kuka varmistaa, että laiva liikkuu oikeaan suuntaan. Voidaanko ajatella, että ohjaaminen on jossakin mielessä kaikkien tehtävä, kaikkien vastuulla? Tämä on kiinnostava kysymys osallistavaan retoriikkaan (ks. 6.4.2) liittyvän hienovaraisen rajankäynnin näkökulmasta. Hierarkia ja siihen liittyvä tehtävien- ja vastuunjako on tarkoituksenmukaista säilyttää selvinä, mutta samaan aikaan – yrittäjäyksiöideologian hengessä – yhteisvastuun kokemista ja laajojen kokonaisuuksien hahmottamista pyritään lisäämään organisaation kaikissa kerroksissa. Joka tapauksessa *henkilöstö* nostetaan esimerkissä 127 esiin *tutkimustuloksia odottavana* tahona, aktiivisena toimijana, joka oletettavasti myös reagoi saapuneisiin tuloksiin. Toisin sanoen henkilöstöä ei tässä passivoida ja esitetä tilannetta esimerkiksi sellaisena, että johto tekisi tulosten perusteella päätökset muutoksista ja sitten ykskantaan ilmoittaisi nämä henkilöstölle.

Seuraavassa esimerkissä tilanne on toisenlainen: päätöksenteko esitetään eksplisiittisesti yhteisenä asiana ja demokraattisena prosessina.

- (128) Lähtökohtamme vuodelle 2005 ovat erinomaiset. Meillä on kuitenkin paljon työtä tehtävänä täyttääksemme ne odotukset, jotka asiakkaamme ja me ISS Palveluissa työskentelevät olemme asettaneet uudelle kokonaisuudelle. (Vinkkelit 1/2005)

Esimerkissä 128 puhuja asemoituu yritysyhteisön sisään osittamatta yhteisökokonaisuutta millään tavoin. *Me* on tässä rajattu täsmällisesti: *me ISS Palveluissa työskentelevät*. *Me* viittaa siis yritysyhteisöön kokonaisuudessaan: *me ISS Palveluissa työskentelevät* on yhtenäisen kokija, toimija ja tavoitteiden asettaja. Tavoitteiden asettamisen osalta samaan samantyyppisten joukkoon luetaan myös *asiakkaamme*. Yhtenäisen toimijakollektiivin konstruoiminen on retorisesti tarkoituksenmukaista jo esitetyn vaatimuksen tai tavoitteen perusteella: *Meillä on kuitenkin paljon työtä tehtävänä* määrittää työn tekijöiksi tasa-arvoisesti koko yritysyhteisön.

Seuraavat esimerkit havainnollistavat *me*-pronominin käyttöä ja ylipäänsä ryhmätoimijuuteen viittaamista yritysorganisaatiokontekstissa.

- (129) Telian ja Soneran yhdistyessä syntyi vahva kokonaisuus - Pohjoismaiden ja Baltian johtava televiestintäalan yritys. Yhdessä olemme valinneet uudelle yhtiölle yhteisen suunnan, määritelleet vision ja arvot, joiden mukaan haluamme toimia.

Visiomme 'Helppous tekee kaiken mahdolliseksi' kertoo, mitä haluamme saavuttaa vuoteen 2010 mennessä. Haluamme olla aito palveluyritys, jonka avulla asiakkaamme pystyvät rakentamaan yhteyksiä ja lähettämään ja vastaanottamaan viestejä ajasta ja paikasta riippumatta. Turvallisesti, järkevästi ja nopeasti.

TeliaSonera vie helppouden tasolle, jolla se erottautuu. Helppous näkyy asiakkaillemme viestintäpalvelujen ja -ratkaisujen saumattomana kokonaisuutena. Kaikki teknologian osa-alueet on saatava toimimaan yhdessä. Teknologia on näkymätöntä, mutta se on kuitenkin olemassa taustalla. Eri teknologioiden yhdistäminen, hallinta ja kehittäminen on meidän työtämme - siinä olemme

asiantuntijoita.

Yhdessä rakentamamme arvot ohjaavat jokaista meistä omassa päivittäisessä työssämme. Kuuntelemme asiakkaita. Huolehdimme heidän tarpeistaan. Toimimme tehokkaasti, ystävällisesti ja joustavasti. (www.teliasonera.fi > *Työpaikat* > *Töihin TeliaSoneraan*)

- (130) Ammattitaitoinen henkilöstö on ISS Palveluiden menestyksen ydin. Olemme sitoutuneet luomaan henkilöstöllemme mahdollisuuksia kokopäivätyöhön, turvallisen työskentely-ympäristön ja asianmukaiset työskentelyvälineet sekä tarjoamaan ammatillista kehittymistä tukevia työtehtäviä ja koulutusmahdollisuuksia. (www.iss.fi > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Henkilöstö*)
- (131) Tietoa kaivataan lisää, sen osoitti myös Keskon tuorein työtyytyväisyystutkimus. Tiedonkulun varmistaminen talon sisällä on suuri lisämahdollisuus työyhteisön kehittämiseen meille kaikille ja aivan erityisesti konsernimme esimiehille sekä johdolle. (Kaupantekijä 1/2005)
- (132) Päivän päätteeksi saapui odotettu vieras. ISS-konsernin pääjohtaja Eric Rylberg esitteli ISS:n Create2005 -strategiaa ja kiitti Suomen ISS Palveluja hienosta työstä. – Kiitos hyvästä työstä, olemme ylpeitä teistä. Te olette edelläkävijöitä kiinteistö- ja toimitilastrategian toteuttamisessa. Teillä on erittäin kehittynyt palveluvalikoima, mutta parhaillakin on jotain kehitettävää. (Vinkkelä 1/2005)

Esimerkissä 129 viittaussuhteet eivät ole täysin yksiselitteisiä vaan hahmottuvat vasta kokonaisuutta tarkastelemalla. Alussa retoriikka liikkuu johdolle tyypilliseen tapaan strategian ja organisaation tavoitteiden tasolla, joten tekstin alun *me* olisi helposti tulkittavissa yritysjohtoksi. Loppua kohti näkökulma siirtyy pikemmin kenen tahansa näkökulmaksi: *Eri teknologioiden yhdistäminen, hallinta ja kehittäminen on meidän työtämme, Yhdessä rakentamamme arvot ohjaavat jokaista meistä omassa päivittäisessä työssämme ja toimimme tehokkaasti, ystävällisesti ja joustavasti* muiden muassa viittaavat yleisiin työnteon ja palvelun periaatteisiin, jotka koskevat lähtökohtaisesti kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Kokonaisuutta katsottaessa puhe *yhdessä määritellyistä arvoista*, joihin viitataan sekä tekstin alussa että lopussa, osoittaisi oikeaksi tulkinnaksi sen, että *me* viittaa läpi tekstin kaikkiin TeliaSonerassa työskenteleviin. Viimeistään lopun *yhdessä rakentamamme arvot ohjaavat jokaista meistä omassa päivittäisessä työssämme* universaalisine jokainenkvanttoripronomineineen sekä puhe *asiakkaiden kuuntelemisesta* laajentavat viittausalaksi koko yritys yhteisön kaikkine toimijoinen.

Esimerkissä 130 taas johto ja henkilöstö esitetään eksplisiittisesti kahtena eri toimijana. *Me* viittaa johtoon, joka on *sitoutunut luomaan ja tarjoamaan* henkilöstölle erinäisiä asioita. Tässä henkilöstö tulkittuu siis ikään kuin sidosryhmäksi, jolle yritys (eli *me*) tarjoaa toimintaedellytykset. Kiinnostava yksityiskohta esimerkissä 130 on se, että tässä *sitoutuneena* esiintyy nimenomaan yritysjohto eikä henkilöstö tai työntekijä. Yritysviestinnässä ei yleensä puhuta eksplisiittisesti *sitouttamisesta*, joten voidaan ajatella, että myöskään sitoutumisen eksplisiittistä vaatimusta ei haluta esittää. Sitoutumisen vaatimus asettuu siis epäsuorasti, kun

johto asettaa omalla toiminnallaan mallin henkilöstölle. Samalla tätä vaatimusta tai päämäärää tehdään houkuttelevammaksi esittämällä johdon *luomien* ja *tarjoamien* asioiden kaltaisia syitä ja edellytyksiä sitoutumiselle.

Esimerkissä 131 *meille kaikille* viittaa jälleen koko organisaatioon, *talon sisällä* (eli yrityksessä) toimijoihin. Me-ryhmää, jolle *tiedonkulun varmistaminen on suuri lisämahdollisuus työyhteisön kehittämiseen*, kuitenkin täsmennetään tai rajataan uudelleen lausekkeella *aivan erityisesti konsernimme esimiehille sekä johdolle*. Asetelma on tässä samantapainen kuin esimerkissä 130: yhteinen asia, tässä *työyhteisön kehittäminen*, on kaikkien tehtävä, mutta erityisen ja viimekätisen vastuun kantaa yritysjohto. Esimerkki 131 on sidosryhmälehdessä päätoimittajan kirjoittamasta pääkirjoituksesta, joten puhuja itse asemoituu näiden kontekstietojen perusteella *me kaikki* -ryhmän ohella myös esimiespositioon, *me kaikki* -ryhmästä edelleen rajattuun osaryhmään tai -yleisöön.

Esimerkissä 132 me-puhe saa uuden ulottuvuuden, kun tekstissä on mukana myös tämän tutkimuksen aineistossa yleensä melko etäiseksi jäävä monikansallisen organisaation keskusjohto. Ryhmä, johon tässä viitataan pronomiinilla *te*, on tämän tutkimuksen aineistossa useimmiten *me*: esimerkiksi ISS Palvelujen osalta maaorganisaatio hahmottuu yleensä *me*-muotojen viittausalaksi. Myös käsiteltävät asiat ovat usein laajimmillaankin maakohtaisia. Tämä huomioon ottaen *me-te*-eronteon käyttämisestä voisi pitää jopa odotuksenmukaisena, vaikkakin *me-te*-jaon tekemisen konsernin sisälle voi perustellusti nähdä myös yllättävänä ratkaisuna. Uskon, että monessa muussa tilanteessa saman puhujan *me* viittaisi koko monikansalliseen organisaatioon. Toisaalta tällainen puhetilanne on tämän tutkimuksen aineistossa niin harvinainen, ettei varsinaista vertailua voida tehdä. Tästä huolimatta voidaan pohtia, mitä muuta kuin keskusjohdon ja maaorganisaation eroa *me-te*-eronteko ilmaisee tai korostaa? Ainakin sen voi nähdä korostavan yhtäältä keskusjohdon tarkkailijan ja arvioijan asemaa, toisaalta Suomen ISS-organisaation autonomiaa ja nimenomaan Suomen maaorganisaation ansiotuneisuutta tässä tilanteessa.

Esimerkissä 132 huomattavaa on myös se, että tässä konsernin pääjohtajan käyttämän puhujanposition voi nähdä kokonaan luvussa 6.1 esitetyn jaon ulkopuoliseksi. Puhuja tarkastelee Suomen ISS Palveluja ulkopuolelta, mutta toimii kuitenkin saman konsernin piirissä. Kaiken kaikkiaan yritysten ja konsernien kasvaminen ja yhdistyminen yli valtiollisten rajojen asettaa kiinnostavia näkökulmia *me*-ryhmän hahmottamiselle ja *meistä* puhumisen tarkastelulle.

Aineistoa tarkasteltaessa havaitaan, että yhteisen intressin ja yhteiset tavoitteet jakavan me-ryhmän lisäksi yritysretoriikassa on läsnä myös muita ryhmätoimijoita. Kiinnostavinta on kuitenkin juuri *me*-pronominin käyttö ja *me*-ryhmälle näissä tilanteissa hahmotettu koostumus. Voidaan ajatella, että ensisijaisesti tai oletusarvoisesti *me* viittaa koko organisaatioon; nähdäkseni tämä on jo yritysviestinnän sitouttamistehtävä ja yhteisöviestinnän peruserätykset huomioon ottaen ensisijainen tulkinta. Toinen näkökulma *me*-ryhmän hahmottamiseen on eritasoisten viiteryhmiä merkitys sitoutumisessa. Organisaatiokokonaisuuden ohella, ja usein tärkeämpänäkin sitoutumisen edellytyksenä ovat erilaiset osat kokonaisuudesta: osastot, työryhmät ja muut pienemmät yksiköt. Sitoutuminen ensisijaisesti tällaisiin pienempiin yksiköihin

hin ei ole ristiriidassa kokonaisuuteen sitoutumisen kanssa, vaan useimmiten sitä tukeva tekijä. (Alvesson 2000; Morgan ym. 2004.) Toisaalta me-puheen tilanteinen vaihtelevuus tukee sitä teoreettista näkemystä, että (ryhmä)identiteetti on tyypillisesti luonteeltaan muuttuva ja kontekstisidonnainen erilaisten konstruktioiden joukko tai yhteenliittymä, ei niinkään kiinteä ja pysyvä olio (Alvesson ym. 2008: 6; Hornsey ym. 2005: 247; Pälli 2003).

## **6.4 Yhteisön rakentaminen retorisenä prosessina**

Seuraavissa luvuissa 6.4.1–6.4.3 hahmotellaan ryhmän ja yhteisön konstruointia sekä yksilön ja yhteisön suhdetta yritysretoriikassa eri näkökulmista. Esiin nostetaan yksilön ja yhteisön luonnetta ja ihanteita määritteleviä retorisen prosessin vaiheita sekä erilaisia strategioita, joita aineistossa hyödynnetään toistuvasti. Vaiheista voidaan puhua siksi, että retoriikalle on tässäkin tapauksessa ominaista suoraviivaistaa monimuotoisia ilmiöitä ja mallintaa todellisuus lineaarisiksi prosesseiksi, joiden läpikäyminen onnistuu parhaiten kulloisenkin puhujan esittämien mallien mukaisesti. Toisaalta esimerkiksi sitoutuminen ja sitouttaminen eivät ole – retoriselta tai muiltakaan ulottuvuuksiltaan – prosesseja, joille on osoitettavissa alku- tai loppupisteitä, vaan jatkuvasti uusinnettavia, itse itseensä viittaavia ja itse itseään vahvistavia retorisia ja diskursiivisia muodostelmia.

Teksti ja teksteissä konstruoidut tapahtumakulut ovat kuitenkin lineaarisia, ja selkeyden ja luettavuuden nimissä seuraavassa on pääjäsennykseksi valittu eräänlainen pelkistetty malli. Lukujen 6.4.1–6.4.3 jäsenitys perustuu siis yritysviestinnässä yleisesti ja yhtä lailla tämän tutkimuksen aineistossa hahmottuvaan yhteisön rakentumisen ja sitoutumisen ihanteelliseen etenemiseen. Luku 6.4.1 kuvaa yksimielisen ryhmän, yritys yhteisön, retorista rakentamista. Luvussa 6.4.2 käsitellään osallistavaa, valtauttavaa ja demokratisoivaa retoriikkaa, jolla kutsutaan jokainen yhteisön jäsen kokemaan esitetyt arvot ja tavoitteet aidosti yhteisiksi ja sitä kautta omikseen. Luku 6.4.3 tarkastelee retoriikan ja puhetaipojen leviämistä yritysorganisaation eri kerroksiin, virallisten puhetaipojen ja virallisten tavoitteiden sisäistämisen kuvauksia. Otsikoiden kuvaamat tapahtumat, prosessit tai tavoitteet ovat tietenkin monilta osin päällekkäisiä, ja esimerkiksi yhteisten merkitysten konstruointi voidaan nähdä osana osallistavaa retoriikkaa ja niin edelleen. Esitystavan tarkoitus onkin tässä pikemmin jäsentää ja rytmittää tekstiä kuin esittää kokonaisuuden tarkkarajaisia osia – kokonaisajatus eli yksimielisen, tasa-vertaisen sekä arvot ja tavoitteet sisäistäneen ryhmän konstruointi on kuitenkin seuraavassa pääasia, ja sen välittyminen on tärkeintä.

### **6.4.1 Yksimielisen yhteisön konstruointi**

Yritysretoriikassa konstruoidaan yksimielisyyttä ja yhteisyyttä monella tasolla. Luvussa 4 käsiteltiin muun muassa arvoja sekä muita psykologis-ideologisia konstruktioita tällaisen retoriikan välineinä ja tuloksina. Tässä luvussa (6) sekä erityisesti luvuissa 6.4.1–6.4.3 fokus

tarkennetaan niihin ryhmiin ja yhteisöihin, jotka esimerkiksi yhteisten arvojen tai muiden yhteisten merkitysten tunnustajiksi määritellään. Luvussa 4 havaittiin, että monitasoisuus ja holistisuus ovat yritysviestinnässä konstruoitua sitoutumisen mallia luonnehtivia piirteitä: tunne- ja kokemuspuhe on yksi osa sitoutumisen moniulotteista mallia taloudellisten ja materiaalien sekä ideologisen tason motiivien ja edellytysten ohella. Rationalisoiva yhteistä (taloudellista) intressiä konstruoiva retoriikka nivoutuu tunteen, intuition ja kokemuksen tason retoriikkaan, psykologiseen tai emotionaaliseen diskurssiin, ja edelleen arvoja, kulttuuria ja muita yhteisön syvällisempiä olemassaolon tapoja implikoiviin konstruktioihin. Kaikissa näissä näkökulmissa subjektiivinen, yksilön sisäinen kokemus ja sen projisointi ryhmän yhteiseksi kokemukseksi ovat keskeisiä kollektiivisen toimijuuden konstruoimisen elementtejä. (Ks. Deetz 1995.)

Luvussa 6.3 käsiteltiin ryhmäpuhetta kieliopillisesta, semanttisesta ja pragmaattisesta näkökulmasta. Havaittiin, kuinka yritysyhteisöistäkin puhuttaessa tekstissä voi olla läsnä eritasoisia ryhmiä. Myös seuraavassa esimerkissä ryhmään viittaaminen on potentiaalisesti monitulkintaista, mutta yhteisten merkitysten konstruoinnin yleisluontoisuuden ansiosta kenen tahansa on mahdollista identifioitua tekstissä hahmottuvaan me-ryhmään.

- (133) Tulevaisuudessa TeliaSoneraa odottavat monet haasteet. Kilpailu kiristyy entisestään. Teknologian kehitys kiihtyy. Mutta ennen kaikkea asiakkaamme odottavat meiltä yhä enemmän. He eivät odota uutta teknologiaa, vaan helppokäyttöisiä palveluja ja ratkaisuja, jotka antavat todellista lisäarvoa.

Tämä on merkittävä muutos, ja se edellyttää paljon meiltä kaikilta. Olemme kuitenkin valmiit toimimaan johtavassa roolissa tässä muutoksessa. Niinpä olemme määritelleet TeliaSonera-konsernille uuden vision. Vision, joka määrittää tapamme katsoa tulevaisuuteen. ([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Visio, tavoitteet, strategia*)

Esimerkin 133 ensimmäisessä kappaleessa kokijana ja kohteena esitetty *TeliaSonera* ja pronimi *me* ovat monitulkintaisia, sillä ne ovat luettavissa luvussa 6.3 esitettyyn tapaan joko yrityksen johdoksi tai koko yrityksen väeksi. Viittaus asiakkaisiin puoltaa laajempaa tulkintaa: *asiakkaamme*-ryhmän nostaminen subjektiksi ja jatkuvan kehityksen vaatimuksen kiinnittäminen *asiakkaat*-sidosryhmään on tyypillinen tapa esittää vaatimuksia henkilöstölle. Toisessa kappaleessa *meiltä kaikilta* viittaa selvemmin kaikkiin yrityksessä työskenteleviin. Tämän joukon orientaation ja mielentilan kuvaukseksi määrittyvät monikon ensimmäisessä persoonassa ilmaistu *olemme kuitenkin valmiit ja tapamme katsoa tulevaisuuteen* monikon ensimmäisen persoonan omistusliitteinen. Tässä kontekstissa myös *visio* näyttäytyy kaikkien yrityksessä työskentelevien joukon yhdessä määrittelemänä: predikaatin *olemme määritelleet* ilmaiseva *me* on tulkittava samaksi joukoksi kuin kappaleen ensimmäisen virkkeen *me kaikki*.

Esimerkissä 133 kokemuksen, orientaation, asenteen ja vision yhteisyys kytkeytyy esitettyihin vaatimuksiin. Tämän tutkimuksen aineiston valossa teksti on retoris-strategisesti johdonmukainen: suurten tai lisääntyvien vaatimusten yhteydessä esiintyy monitahoista yhteisen intressin, ideologian ja kokemusmaailman konstruointia. Loogisesti voidaan ajatella, että mitä

moninaisimmin tavoin työntekijä on kiinnittynyt työnantajaan ja työorganisaatioon, sitä alttiimpi hän on vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin. Huomattavaa esimerkissä 133 on myös adverbiaali *johtavassa roolissa*, joka tukee vaatimuksia asettamalla haasteen, joka vetoaa kilpailuvalmiuden ja kunnianhimon kaltaisiin ihanteelliselle työorientaatiolle keskeisiin tekijöihin. Jättäytyminen tällä tavoin määritellyn joukon ulkopuolelle – so. yrityksessä työskenteleväksi mutta yhteisiin tavoitteisiin välinpitämättömästi suhtautuvaksi – ei tässä ja lukuisissa muissa teksteissä konstruoitu todellisuus huomioiden ole mahdollista. *Valmius* (ja jopa halu) *toimia johtavassa roolissa* on oletusarvoisesti piirre tai vaatimus, jonka yrityspuheessa konstruoitu hyvä tai ihanteellinen työntekijä täyttää.

Ryhmän tai yritysyhteisön yksimielisyyttä rakennettaessa voidaan käyttää erilaisia lähestymistapoja. Tyypillisin tapa lienee puhuminen yhteisistä arvoista tai muista jaetuista merkityksistä. Seuraavissa esimerkeissä korostetaan puolestaan välittömiä kontakteja, työyhteisölle tyypillisiä kohtaamisen tapoja ja tätä kautta rakentuvaa koheesiota.

- (134) – Meillä on niin hyvä porukka ja saumaton yhteistyö, että melkein pelkästä katseesta ymmärrämme toisiamme. (Kaupantekijä 2/2005)
- (135) Pidän työstäni myös siksi, että työympäristö ja työkaverit ovat mukavia. Tänne on helppo tulla ja työskentely on rentoa, kun voi olla oma itsensä.  
([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat* > *Tutustu meihin*)
- (136) OP-ryhmä on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä - niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistäkin - on lähtökohta toiminnallemme. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OP-ryhmän toiminnassa.  
([www.op.fi](http://www.op.fi) > *OP-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä* > *Arvot*)

Esimerkissä 134 korostetaan yhteistyön ja kommunikaation sujuvuutta. *Hyvä porukka* asetetaan *melkein pelkästä katseesta ymmärtämisen* mahdollistavaksi tekijäksi, mutta toki *hyvä porukka* luonnehtii puheenalaista ryhmää positiivisesti yleisluontoisemminkin. Määrite *saumaton* sisältää sekä kiinteyden että sujuvuuden merkitysulottuvuuden ja ilmaisee näin kaksi sitouttamispuheessa keskeistä aspektia ryhmästä ja sen toiminnasta (KS s. v. *saumaton*). Huomattavaa on myös ryhmän rajaus tekstissä: *meillä* ja *porukalla* ei viitata koko organisaatioon, vaan toimijoihin puhujan omassa työpisteessä (keskusvarasto). Mahdollisimman laaja-alaisen sitoutumisen edellytysten konstruoinnin kannalta on tarkoituksenmukaista, että tarjotut sitoutumisen kohteet ovat keskenään erilaisia ja organisaatorakenteen kontekstissa eritasoisia, kuten tässä. Pienempien ryhmien ja osayhteisöjen esiin nostaminen ei siis ole ristiriidassa yritysyhteisön konstruoinnin kanssa, vaan paikallistason positiivinen arviointi on aina myös organisaatiokokonaisuuden positiivista arviointia. Se että organisaatio mahdollistaa tällaisen työyhteisön syntymisen ja olemassaolon, on tulkittavissa organisaatiokulttuurin ilmentäjäksi.

Esimerkeissä 134 ja 135 käytetään luvussa 6.1 esitetyn luokittelun mukaan mikrotason positiota. Esimerkki 135 on peräisin verkkosivujen *TeliaSonera työpaikkana* -osiosta, ja siinäkin

nostetaan esiin kohtaamisen ja yhteistoiminnan miellyttävyyden ja epämuodollisuus. Repliikin alussa käytetään yksikön ensimmäistä persoonaa, ja fokus kiinnittyy puhujaan ja tämän mieltymykseen. Jatkossa nollapersoonaiset *on helppo tulla* ja *voi olla oma itsensä* sekä geneerinen *työskentely on rentoa* muuttavat näkökulmaa objektiivisemmaksi: nämä seikat ovat kenen tahansa havaittavissa. Erityisesti *tänne on helppo tulla* on luettavissa myös eräänlaisena kutsuna, työnhakijoiden kynnystä madaltavana luonnehdintana. *Voi olla oma itsensä* puolestaan tuo yhteisöpuheeseen yksilöllisen näkökulman ikään kuin tasapainottavaksi tekijäksi. Tämän edun tai mahdollisuuden mainitseminen ilmaisee epäsuorasti myös, että näin vapaata ei kaikissa (työ)paikoissa välttämättä ole.

Esimerkissä 136 samaa asiaa, sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteistoiminnan sujuvuutta ja miellyttävyyttä, käsitellään luvuissa 6.1.1–6.1.3 eriteltyihin puhujapositioniin kiinnittymättömällä organisaation virallisella äänellä. *Ihmisen arvostus ja aito välittäminen ihmisistä* määrittellään siten osaksi yrityksen virallista ideologiaa. *Meitä on helppo lähestyä* ja *meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä* konstruoivat me-ryhmälle yhteneväistä ajattelu- ja toimintatapaa ja toimivat samalla markkinointipuheena niin ulospäin kuin yrityksen sisälläkin. Tässä tasavertaisuusdiskurssissa *me* lienee luettavissa yksinomaan kaikkiin op-ryhmäläisiin viittaavassa merkityksessä.

Oikeanlaisten suhtautumistapojen ja tunnetilojen määrittely me-ryhmälle on tärkeä osa kokonaisvaltaista sitouttamisretoriikkaa. Oikeanlaiset tunnetilat liittyvät myös oikeisiin tavoitteisiin orientoitumiseen.

### (137) **Helppous tekee kaiken mahdolliseksi**

Todellinen haaste herättää meissä taistelutahton ja innovatiivisuuden. Haluamme olla aito palveluyritys, jonka avulla asiakkaamme pystyvät lähettämään ja vastaanottamaan viestejä - missä ja milloin tahansa.

Haluamme tehdä teknologian näkymättömäksi. Helppouden tulee näkyä asiakkaillemme viestintäpalvelujen ja -ratkaisujen saumattomana kokonaisuutena. Eri teknologioiden yhdistäminen, hallinta ja kehittäminen on meidän työtämme - siinä olemme asiantuntijoita.

Haluamme tuottaa viestintäpalveluita, jotka ovat helppoja löytää, helppoja ostaa, helppoja ymmärtää ja helppoja käyttää. Ja niistä on helppo nauttia.

Onnistuaksemme tässä visiossamme tarvitsemme eri alojen parhaista osaajista koostuvan henkilöstön, joka ymmärtää liiketoiminnan, joka osaa kuunnella asiakkaita, joka osaa edelläkävijänä löytää parhaat luovat ratkaisut ja jolla on oikea taistelutahto.

Yhdessä olemme vahvoja, yhdessä rakennamme vahvan voitonhaluisen joukkueen ja yhdessä teemme yrityksen, josta jokainen meistä voi olla ylpeä.  
([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat*)

Esimerkissä 137 yritys yhteisöä määrittellään erilaisia emotionaaliseen tai psykologiseen todellisuuteen viittaavia ilmauksia käyttäen: *taistelutahto, halu, voitonhalu* ja *ylpeys* määrittä-

vät kaikki tyypillisesti teliasoneerilaisiksi asioiksi tai ominaisuuksiksi. Paikoin ominaisuuksia määritetään vahvikesanoilla: *oikea taistelutahto*, *vahva voitonhaluinen joukkue*. Voimallisesti tahtoa, haluamista ja eteenpäin pyrkimistä peräävän retoriikan eräänlaiseksi vastapainoksi tekstissä asettuu *helppous* ja helppouden tuottaminen asiakkaalle. Tunnetoriikka toimii yhteisöpuheessa ainakin kolmella tavalla: Ensinnäkin sillä alleviivataan ja voimistetaan yhteisten tavoitteiden osoittamista. Toiseksi sillä määritellään oikeanlaista työhön suhtautumista *meidän* organisaatiossamme. Kolmanneksi se konstruoi yhtenevällä ja johdonmukaisella tavalla tuntevaa, kokevaa ja reagoivaa kollektiivia, yritys yhteisöä. Esimerkissä 137 mentaalisten ja emotionaalisten tilojen ja prosessien esittely on predikaateiltaan pääasiassa indikaatiivimuotoista. Sitä voi siten lukea (monien muiden esimerkkien tapaan) kaksitasoisena: yhtäältä se on kuvailevaa, toisaalta normatiivista eli ihanteita ja normeja määrittävää.

Esimerkin 137 tapauksessakaan teksti ei, luvussa 6.3 käsitellyn ryhmätoimijoihin viittaamisen valossa, ole kokonaisuudessaan yksiselitteinen: tietyin paikoin *me* viittaa kiistatta yritysjohtoon (*tarvitsemme – – – henkilöstön*), toisin paikoin selvästi kaikkiin yrityksessä työskenteleviin (*yhdessä teemme yrityksen, josta jokainen meistä voi olla ylpeä*). Viimeistään viimeisessä kappaleessa *me* käsittää kaikki yrityksessä työskentelevät; ei liene mielekäästä olettaa *yhdessä tehdyn yrityksen ja yhdessä rakennetun joukkueen* ulkopuolelle jääviä ryhmiä. *Vahva voitonhaluinen joukkue* on siis viittausalaltaan sama kuin joukkueen rakentajat. Tällä tavoin hahmottuva lopetus kiteyttää tekstissä ilmaistun sitouttamisen prosessiluonteisen idean: eri tahoilta saapuneet *parhaat osaaajat* rakentavat yhdessä joukkueen, joka yksituumaisesti jakaa tietyt liiketoiminnan kannalta olennaiset arvot, uskomukset ja tavoitteet.

Yhteisen kokemuksen, tunteen ja tahdon konstruointi on keskeinen retorinen strategia määriteltäessä intressejä ja tavoitteita tälle yksimieliselle ryhmälle. Oikeanlaista tunnetilaa tai työhön suhtautumista esitellään myös seuraavissa esimerkeissä.

- (138) Olemme iloisia ja ylpeitä roolistamme - teemme toisille elämän helpommaksi ja sujuvammaksi. ([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat*)
- (139) Markkinoiden ja asiakkaidemme viestimä luottamus yritystämme kohtaan on jokaiselle työntekijälle ylpeyden aihe. ([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *ISS työpaikkana*)
- (140) Kauppiaspariskunnan ja koko henkilöstön sujuva tiimityö ja asiakkaille näkyvä hyvä henki ovat Intersport megastore Lielahden valttikortit. (Kaupantekijä 1/2005)
- (141) Yhteisen tahtotilan luominen on Kalliokoskelle johtamisessa keskeinen asia. (Kaupantekijä 2/2005)
- (142) OP-ryhmän päämäärä kuvaa ryhmän yhteisen strategisen tahtotilan. Yhteinen päämäärä antaa selkeän suunnan myös kullekin yksittäiselle jäsenpankille. OP-ryhmän päämäärä on seuraava: Olemme markkinajohtaja kaikilla ydinliiketoimintalueillamme ja johtava finanssiryhmä Suomessa. ([www.op.fi](http://www.op.fi) > *OP-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä* > *Päämäärä*)



Kaikissa esimerkeissä 138–142 kuvataan jaettua tunnetilaa, emotionaalista tai mentaalista kokemusta. Kuvattuja kokemuksia luonnehtii myönteisyys (*iloisuus* ja *hyvä henki*), omanarvontunto (*ylpeys*) ja (eteenpäin) pyrkiminen (*tahtotila*). Nämä ovat kaikki sitouttamispuheessa toistuvasti esiintyviä piirteitä ja ihanteita. *Ylpeys* esitetään sanakirjamääritelmässä ’onnellisenä tyytyväisyytenä omiin suorituksiin, ominaisuuksiin tms.’<sup>29</sup> (KS s. v. ylpeys). Tätäkin kautta siis yrityksen merkitys, menestys, *rooli* ja *asiakkaiden viestimä luottamus* kiinnittyvät jokaiseen yksilöön: yrityksen asia on yrityksessä työskentelevän asia. *Tahtotila* taas näyttäytyy esimerkeissä kahdessa valossa. Esimerkissä 141 *yhteinen tahtotila* on tavoite, johtamisen keinoin luotava asia. Esimerkissä 142 taas *yhteiseen strategiseen tahtotilaan* viitataan olemassa olevana asiointilana.

Tavat kuvata tilan tai kokemuksen jaettua tai kollektiivisuutta vaihtelevat: Esimerkissä 138 se tehdään monikon ensimmäisen persoonan tunnuksella ja omistusliitteellä: *olemme iloisia ja ylpeitä roolistamme*. Esimerkissä 139 *ylpeyden* jaettua korostetaan kvanttoripronominia *jokaiselle* käyttäen, ja esimerkissä 140 määritteellä *koko* lausekkeessa *koko henkilöstön sujuva tiimityö ja asiakkaalle näkyvä hyvä henki* ilmaistaan, että mainitut ominaisuudet luonnehtivat poikkeuksetta kaikkia myymälässä työskenteleviä. Esimerkeissä 141 ja 142 taas mentaalisen tilan kollektiivisuutta kuvaa määrite *yhteinen: yhteisen tahtotilan, yhteisen strategisen tahtotilan*.

Esimerkki 140 rakentaa ryhmän tiivyyttä ja sitoutuneisuutta hieman eri tulokulmasta kuin muut esimerkit tässä yhteydessä: siinä kuvataan tietyn työyhteisön toimintaa ja luonnetta siinä missä muissa esimerkeissä ihannetunnetila esitellään yleisemmällä tasolla, ei osoitettuihin yhteisöihin kytkeytyen. Esimerkissä 140 on myös muilla tavoin muista eriäviä näkökulmia: *hyvä henki* on paitsi subjektiivinen kokemus ja ryhmän kollektiivinen kokemus, myös ulospäin, asiakkaille näkyvä asia. Esimerkissä korostetaan sitä, että tietynlainen suhtautuminen, kokemus ja näiden ilmeneminen tietyllä tavoin ovat *valttikortteja*, tärkeitä asioita menestymisen kannalta. Esimerkissä on nähtävissä samankaltainen kaksoisvalotus kuin arvopuheen (ks. luku 4.2) yhteydessä: yhtäältä *hyvän hengen* voi nähdä kaikenlaisissa (työ)yhteisöissä arvona itsessään, toisaalta se esitetään tässä myös *asiakkaille näkyvänä* asiana ja *valttikorttina* ja siten myös välinearvoksi ja kilpailueduksi tulkittavana ilmiönä (vrt. Sillince 2006; Sillince – Brown 2009: 1830).

Sujuvan yhteistoiminnan ja yhdenmukaisten mielentilojen lisäksi sitoutunut ryhmä määrittyy yhteisen intressin, yhteisten tavoitteiden kautta. Yhteisten eli jaettujen asioiden konstruointi ja niiden liittäminen erilaisiin tekstissä esitettyihin ryhmiin on keskeinen osa kollektiivista todellisuutta ja kokemusta rakentavaa retoriikkaa. Seuraavissa esimerkeissä yhteistä merkitystodellisuutta ja yhteistä intressiä luodaan eri tavoin.

(143) – Meillä on Venäjällä ja Baltiassa suuret mahdollisuudet. Viiden vuoden kuluttua olemme paljon isompi, laajemman palveluvalikoiman tarjoava alan johtava yritys, Vesa-Pekka visioi viisivuotissuunnitelmaa. (Vinkkelä 3/2005)

<sup>29</sup> Tämän lisäksi mainitaan toki myös ’kopeuden’ ja ’pöyhkeyden’ kaltaisia kielteisesti sävyttyneitä merkityksiä, jotka eivät tässä yhteydessä ole nähdäkseeni relevantteja.

- (144) Kesko-konsernin eri toimialat kilpailevat aina omien tavaramarkkinoidensa ehdoilla. Kukin ala on vuorollaan muutospaineessa, viime vuosina käyttötavara ja nyt ruokakauppa. Merkittävien tytäryhtiöidemme menestys on yhteinen asiamme. Aina me olemme haasteistamme kunnialla selvinneet, niin jatkossakin. (Kaupantekijä 2/2005)
- (145) Joka paikkakunnalla katsomme mille yksikölle tietyn palvelun toimittaminen sopii. On yhteinen etu, että saamme yhdessä jaettua asiakkaiden työt järkevästi. (Vinkkeli 4/2005)
- (146) Noudattamalla meille kaikille ISS:läisille yhteisiä arvoja asiakkaamme luottavat meihin. (www.iss.fi > ISS Palvelut yrityksenä > Arvot)

Esimerkissä 143 puhutaan yrityksen tulevaisuudensuunnitelmista monikon ensimmäistä persoonaa käyttäen: *meillä on Venäjällä ja Baltiassa suuret mahdollisuudet, olemme – – – alan johtava yritys*. Nähdäkseni *me*-pronominin ja persoonapäätteen voi tässä lukea viittaavan joko yrityksessä puhehetkellä työskentelevien joukkoon tai yritykseen yksittäisistä henkilöistä riippumattomana *me*-ryhmänä. Toisin sanoen esimerkiksi *viiden vuoden kuluttua* yrityksessä työskentelevien joukko on todennäköisesti joiltakin osin eri kuin puhehetkellä, mutta *me*-pronominin käyttö on joukon toistaiseksi tuntemattomista muutoksista huolimatta luontevaa. Kuitenkin nähdäkseni *me*-pronominia käyttäessään puhuja lukee itsensä yritys yhteisön jäseneksi myös viiden vuoden kuluttua, joten tällä tavoin *me*-puhe ilmaisee myös puhujan sitoutuneisuutta yritykseen ja yritys yhteisöön (vrt. Pälli 2003: 103–104).

Esimerkissä 143 rakennetaan monikollista predikaattia ja yksiköllistä predikaatiivia käyttäen korostainen ja erottuva rakenne *olemme – – – yritys*. Rakenne kiinnittää huomion, koska markkinoilla toimiva subjekti on ensisijaisesti yritys, ISS Palvelut. Puhe *meistä* esimerkiksi yrityksen tai ISS Palvelujen sijaan korostaa yhteisöllistä ja inhimillistä näkökulmaa, mutta esittää myös yrityksen erityislaatuisena *me*-ryhmänä, joka on yksittäisistä muuttujista riippumaton, elää yksilöitä kauemmin ja on tilanteisesti varioivista *me*-ryhmistä poiketen pysyvä ja muuttumaton. *Me*-puheella on toki myös muita ulottuvuuksia; sen on katsottu implikoivan yksimielisyyden ja solidaarisuuden ohella muun muassa varmuutta ja sitoutuneisuutta. Nämä seikat taas ovat olennaisia kahdesta näkökulmasta: yhtäältä ne määrittävät puheena olevaa ryhmää, toisaalta usein myös äänessä olevaa puhujaa ja hänen suhdettaan ryhmään. (Hornsey ym. 2005: 246–247.)

Esimerkissä 144 *merkittävien tytäryhtiöidemme menestys* identifioidaan *yhteiseksi asiaksi* ja esimerkiksi 145 *asiakkaiden töiden jakaminen yhdessä* identifioidaan *yhteiseksi eduksi*. Näissä yhteyksissä tavoitteet ovat konkreettisia, taloudellisesti-rationaalisin perusteluin hyväksyttävä. Yhteisyyden konstruoinnissa on siis kyse yhteisen intressin ja yhteisten tavoitteiden konstruoinnista. Tavoitteiden yhteisyyden lisäksi korostetaan toimimista yhdessä näiden päämäärien eteen. Esimerkeissä 145 ja 146 *yhteinen*-attribuutin merkitysalaksi tulkittunee ensisijaisesti koko yrityksen tai koko konsernin johto ja henkilöstö. Toisaalta mikään ei estä esimerkiksi tekstin lukijaa, joka ei välttämättä identifioitu kumpaankaan näistä ryhmistä, identi-

fioitumasta tähän kiistattomaan etuun jonkinlaisena yleisenä mallina tai vaikkapa kansantalouden voittona (ks. Pälli 2003: 108). Tässä havainnollistuu myös *yhteisen* ja *yhteisyyden* monitulkintaisen myönteinen semantiikka sekä retorinen monikäyttöisyys.

Huomattavaa esimerkissä 144 on myös historiallisen aspektin nostaminen esiin. Lauseessa *aina me olemme haasteistamme kunnialla selvinneet* subjektin *me* voi tulkita viittaavan joko tällä hetkellä yrityksessä työskenteleviin eli puhetilanteessa oletettuun osayleisöön tai toisaalta yrityksen puitteissa konstruoituun me-ryhmään, joka siis, kuten esimerkissä 143, viittaa ensisijaisesti ajattomaan yritysyhteisöön, joka on olemassa jäsenistössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Tällainen monitulkintaisuus havainnollistaa ryhmien retorista tuottamisen luonnetta ja tällaisten konstruktioiden variointia ja päällekkäisyyttä tekstin sisällä. Joka tapauksessa samastumisen kohteeksi tarjotaan kunniakasta traditiota tai menestyksellistä tarinaa.

Myös esimerkissä 146 puhutaan yhteisyydestä, yhteisistä arvoista. Arvojen yhteisyyttä painotetaan tässä yhteydessä kolminkertaisesti, kolmella kielellisellä keinolla: *meille*-persoonapronominilla ja *kaikille*-universaalipronominilla rakenteessa *meille kaikille ISS:läisille* sekä *yhteisiä*-attribuutilla. Esimerkissä 146 tulee jälleen esiin myös arvojen kaksinaisuuden luonne: yhtäältä ne ovat toimintaa ohjaavia periaatteita ja päämääriä itsessään, toisaalta väline asiakkaiden luottamuksen ja sitä kautta kilpailuedun hankkimisessa.

Yritysviestinnässä arvojen, tavoitteiden ja muiden yhteisinä esitettyjen uskomusten ja merkitysten yhteisyys on usein luettavissa vahvana teksteihin kirjoitettuna esisopimuksena. Toisinaan tätä jakamisen vaatimusta nostetaan pintaan korostaisemmin eksplikoimalla esimerkiksi jokaisen yksilön osallistumisen tärkeyttä tai korostamalla yksilön merkitystä yrityksen menestyksen kannalta.

(147) Vastuullisuus kaikkia sidosryhmiä kohtaan ja yhteiskuntavastuun raportin julkaiseminen ovat normaaleja arkisia toimintoja suurissa pörssiyrityksissä.

– On itsestään selvää, että muitakin kuin taloudellisia mittareita käsitellään ja hyödynnetään sekä johtamisen laadun että taloudellisen tuloksen parantamisessa, sanoo Jouko Kuisma. Keskossa yhteiskuntavastuutyöhön osallistuvat kaikki. Se on laajasti omaksuttu toimintamalli, johon myös yhtiön arvot perustuvat. (Kaupantekijä 2/2005)

(148) Sanoman menestys perustuu henkilöstöön: sen osaavuuteen, kykyyn saavuttaa tavoitteita ja motivoitua. ([www.sanoma.fi](http://www.sanoma.fi) > *Sanoma työnantajana*)

Esimerkissä 147 esitetään indikatiiviset, toteavat lauseet *Keskossa yhteiskuntavastuutyöhön osallistuvat kaikki* ja *se on laajasti omaksuttu toimintamalli*. Näistä erityisesti ensimmäinen painottaa kollektiivin suhdetta ilmaisevalla verbillä *osallistua* sekä kvanttoripronominilla *kaikki* jokaisen yrityksessä työskentelevän vastuuta. Tällaisten yritysyhteisössä universaalisti pätevien asiaintilojen esittäminen on keskeistä samanmielisen yhteisön konstruoinnissa. Huomion kiinnittää toisaalta monisanaisuus jaettuuden kuvailussa: jos käytössä on tietty *toimintamalli*, lienee ilman erityistä korostamistakin selvää, että se koskee *kaikkia*. Kohdan

voi lukea paitsi yhteisyyden ja jaettuuden merkitysten painotuksena myös puolustavana retoriikkana yhteiskuntavastuuta kyseenalaistavaa retoriikkaa vastaan (ks. luku 5.2.3).

Kiinnostava yksityiskohta on myös se, että yhtiön arvot esitetään toimintamalliin perustuviksi – yleensäkin toiminnan esitetään olevan arvojen ohjaamaa. Esimerkistä 147 ei käy yksiselitteisesti ilmi, onko johtolauseen jälkeen tuleva kommentti haastateltavan vai toimittajan. Aina-kaan haastattelutilanteessa esitetyn yksittäisen repliikin muotoilussa ei toki pidä lukea määräänsä enempää yleispäteviä merkityksiä, mutta yhtä kaikki esimerkin 147 puheenvuoro yhdistää, monien muiden tavoin, abstraktiotason (*arvot*) toimintaan, käytäntöön ja konkretiaan.

Eräänlaista ylimääräpönttä on myös siinä, että *osallistumisen* (eli mallin toteuttamisen) lisäksi nostetaan vielä esiin mallin *omaksuminen*. Puhe *omaksumisesta* täsmentää yhteiskuntavastuutyöhön osallistumisen tapaa: velvollisuudesta tehty suorite ei riitä, vaan toiminnan merkitys on myös ymmärrettävä ja sisäistettävä. Omaksumisen mainitseminen tukee myös sitä toistuvaa vaatimusta, että pelkkä työn tekeminen ei riitä, vaan vaaditaan syvällisempää ja moniulotteisempaa sitoutumista (ks. Mantere 2003: 55). Esimerkin 147 tapauksessa vaaditaan sitoutumista ja kiinnittymistä niin tekojen kuin ajatustenkin tasolla.

Yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin kysymyksiin sekä esimerkiksi ympäristökysymyksiin kytkeytyvä tiedostava näkökulma ovat huomattava osa nykymuotoista yritysretoriikkaa, ja uskottavuuden rakentaminen näissä yhteyksissä on kiinnostava retorinen osa-alue sinänsä. Esimerkissä 147 päälause *on itsestään selvää* torjuu kategorisesti mahdollisen vastaväitteen siitä, että yhtiön toimintaa ohjaisivat yksinomaan taloudelliset mittarit. Kuitenkin samalla muut mittarit esitetään *johtamisen laadun parantamisen* ohella myös *taloudellisen tuloksen parantamisen* välineinä.

Esimerkissä 148 käytetään kollektiivisubstantiivia *henkilöstö*, mutta tästä huolimatta näkökulma on individualistinen: *osaavuus* sekä *kyky saavuttaa tavoitteita ja motivoitua* ovat viime kädessä yksilötasolla arvioitavia ominaisuuksia. *Tavoitteet* määrittyvät tässä kontekstissa kuitenkin *Sanoman* eli yhtiön kautta. Motivoitumisen yllykkeeksi voidaan yksilöllisestä näkökulmasta ajatella periaatteessa mitä tahansa, mutta yhtiön tavoitteet eli yhteiset tavoitteet määrittyvät tässä oikeiksi motivaation lähteiksi. Esimerkissä 148 nostetaan siis esiin yksilöllinen kokemus ja yksilölliset pyrkimykset, mutta samaan aikaan korostetaan näiden yksilöllisten pyrkimysten kanavoimista perimmäisen tavoitteen eli *Sanoman menestyksen* hyväksi.

Sitouttamispuheessa yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen on useimmiten sisäänkirjoitettu taustaoletus. Asianmukaisista keinoista, taidoista, ominaisuuksista, arvoista ja tunnetiloista puhutaan yleensä omaksuttuina ja olemassa olevina tosiasioina. Esimerkissä 148 kuitenkin nostetaan esiin *henkilöstön kyky saavuttaa tavoitteita ja motivoitua*. Toki tässäkin *kyky* voidaan tulkita itsestäänselvytytenä, mutta yhtä lailla virke voidaan lukea vastuun siirtona henkilöstön suuntaan, yhtiön menestyksen kannalta ratkaisevan kysymyksen asettamisena: onko kykyä vai ei.

Toisinaan tekstiin nostetaan myös eriäviä intressejä ja muita yksimielisyyttä uhkaavia seikkoja. Tällaisissa retorisisissa asetelmissa vaikeuksien tai vastoinkäymisten rooli on yleensä vahvistaa yhteisöä ja yksimielisyyttä tai nostaa niiden arvoa – koetelluista tai vaikeuksien kautta saavutetuista yksimielisyydestä ja yhteisyydestä tulee entistä syvempiä ja kestävämpiä.

- (149) – Johtoryhmässä täytyy keskustella asioista, väitellä, jotta lopulta saavutetaan yhteinen rintama, jolla lähdetään eteenpäin. Silloin yhdennäköinen sanoma säteilee yksiköiden kautta koko porukkaan. (Kaupantekijä 2/2005)
- (150) OP-ryhmän tapa toimia perustuu yhteisiin arvoihin, jotka ovat osoittaneet elinvoimaisuutensa ja kilpailukykyisyytensä toimintaympäristön muutoksista huolimatta. (www.op.fi > *OP-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä* > *Arvot*)
- (151) Kaikkia osapuolia, niin suomalaisia metsäteollisuusyhtiöitä kuin niiden henkilöstöä, asiakkaita, alihankkijoita ja muita yhteistyökumppaneita sekä paikallisyhteisöjä rasittanut työselkkaus on ohi. Tehtailla on palattu normaalirytmiiin. (The Griffin 2/2005)

Esimerkissä 149 tiedostetaan mahdollinen erimielisyys yhteisön sisällä ja kuvaillaan, kuinka erimielisyys tai näkemysten eriävyys ylittämällä saavutetaan jotakin parempaa ja yksilöllisiä näkemyksiä suurempaa. *Säteillä*-verbi herättää yhtäältä positiivisia mielleyhtymiä tyypillisten käyttötapojensa ansiosta (*säteillä valoa, lämpöä, onnea* tms.; *säteilevän kaunis* jne. (ks. KS s. v. *säteillä*). Toisaalta sen voi tulkita kuvaavan näkemysten yhdenmukaistumisen tapahtumista luonnonvoiman väistämättömyydellä: *yhdennäköinen sanoma säteilee* kuvatulla tavalla toimittaessa *yksiköiden kautta koko porukkaan*.

Huomattavaa esimerkissä 149 on myös yksimielisyyden saavuttamisen tapa: *johtoryhmässä keskustellaan ja väitellään ja saavutetaan siten yhteinen rintama*. *Yksiköillä* taas viitataan organisaation eli konsernin osiin, joissa työtä tehdään. Henkilöstö toimii yksiköissä, joten tulkitseen *koko porukan* viittaavan tässä kaikkiin niihin organisaatiossa työskenteleviin, jotka eivät kuulu johtoryhmään. Muu organisaatio eli henkilöstö omaksuu siis johtoryhmässä saavutetun *yhdennäköisen sanoman* juuri kuvaillun säteilyn kautta – valmiina annettuna eli ei keskustelun kautta, kuten johtoryhmä. Tällainen organisaatiohierarkian eksplikoiminen on poikkeuksellista erityisesti arvo- tai tavoitepuheessa, jossa yleensä tasa-arvoisena ja yksituumaisena toimijana esiintyy organisaatio kokonaisuudessaan.

Esimerkissä 150 näkökulma on hieman toisenlainen, sillä siinä ei oteta esiin erimielisyyden mahdollisuutta, mutta kuitenkin ilmaistaan yhteisiin arvoihin tai niiden *elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyisyyteen* (huomaa kaksoisvalotus) kohdistuva uhka. Myös esimerkissä 150 olennainen asia on siis koettelemuksesta selviäminen ja sitä kautta arvojen vahvuuden osoittautuminen. Samalla tulee epäsuorasti ilmaistuksi myös arvojen merkitys ryhmän jatkuvuuden kannalta. Arvot edustavat tässä pysyvyyttä suhteessa *muuttuvaan toimintaympäristöön* ja sen myötä myös oletettavasti muihin muuttuviin asioihin.

Erimielisyys voidaan myös esittää yhteisyyttä konstruoivan retoriikan keinoin ensisijaisesti yhteisesti kohdatuksi vastoinkäymiseksi. Tässä tulkinnassa – kovan työn ja vaikeuksien kautta menestykseen -puhetavan hallitseman retorisen kulttuurin viitekehyksessä – vakavankin erimielisyyden voi nähdä lopulta jopa yritysyhteisöä vahvistavana kokemuksena.

Esimerkissä 151 esitetään, kuinka työtaistelutilanteessakin, pitkälle kärjistyneessä eturistiriidassa, on löydettävissä yhteinen intressi ja yhteinen kokemus. Tämä yhteinen kokemus eli *työselkkauksen rasittavuus* nostetaan tässä ensisijaiseksi tapahtunutta selittäväksi kehikseksi. Keskiöön nostetaan siis yhtenäinen, yhdenmukaisesti reagoiva yritys yhteisö (sekä samoin kokevat sidosryhmät). Yhteisen kokemuksen jakava joukko laajenee tässä kattamaan *yhtiöiden ja henkilöstön ohella asiakkaat, alihankkijat, muut yhteistyökumppanit sekä paikallisyhteisöt*. *Työselkkaus* merkityksellistetään näin huomattavan kielteiseksi asiaksi myös sen laajaa vaikutusalaa määrittelevän retoriikan keinoin. Perfektilause *Tehtailla on palattu normaaliryhtiin* ei ilmaise koettelemuksen kasvattavaa vaikutusta, mutta tulkittuu positiiviseksi asiantilan kuvaukseksi *rasittavaan työselkkaukseen* rinnastettuna. Samalla *normaaliryhtiin* edellytykseksi asetuu epäsuorasti yhteisymmärryksen, sovun ja yksimielisyyden tilaan palannut yhteisö.

Seuraavassa esimerkissä 152 määritellään Sanoman henkilöstövastuuta. Yhdysnä *henkilöstövastuu* on retorisesti käyttökelpoisella tavalla semanttisesti avoin. Yritysviestinnässä *henkilöstövastuulla* tarkoitetaan oletusarvoisesti vastuuta henkilöstöstä, mutta yhtä lailla sen voi tulkita henkilöstön vastuuksi. Jälkimmäinen lukutapa nousee esiin erityisesti tekstin alkupuolella kuvattaessa ajattelutapoja ja tavoitteita, jotka eivät missään nimessä kiinnity yksinomaan johtoon eli henkilöstöpolitiikan harjoittajiin tai päättäjiin.

#### (152) **Henkilöstövastuu**

Henkilöstövastuun avainsanoja koko SanomaWSOY-konsernissa ovat kunnioitus, oikeudenmukaisuus, yhteiset arvot sekä myönteinen asenne muutokseen, henkilöstön kehittämiseen, urakehitykseen ja palkitsemiseen.

Sanoma-konsernissa henkilöstövastuun johtoajatus on hyvinvoiva ja tuloksellinen työyhteisö. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunutta, motivoitunutta ja kokee tavoitteet mielekkäänä.

Hyvinvoinnille luo perustan henkilöstöä arvostava henkilöstöpolitiikka ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen. Jokaisella on oikeus siihen, että häntä johdetaan hyvin.

Sanoman yhteisen henkilöstöstrategian painopistealueet ovat johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, oikean osaamisen varmistaminen sekä positiivisen työnantajakuvan rakentaminen.

Henkilökunnan yhtenä suorana palaute- ja vaikuttamiskanavana on henkilöstötutkimus. Sen avulla mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä parin vuoden välein, ja päätetään yhdessä kehittämiskohteista. Tuoreimman henkilöstötutkimuksen

perusteella kehittämisen painopistealueina konsernitason ovat yksiköiden välinen yhteistyö, työmäärä, kehityskeskustelut ja konsernin sisäinen liikkuvuus.  
([www.sanoma.fi](http://www.sanoma.fi) > *Yhteiskuntavastuu* > *Henkilöstövastuu*)

Esimerkissä 152 esitetään useita vaatimuksia konsernin johdolle. Samalla moni vaatimuksista kohdistuu kuitenkin vähintään epäsuorasti myös henkilöstöön. Johdolla on huomattava vaikutus *henkilöstön hyvinvointiin* sekä siihen, että työn *tavoitteet on koettavissa mielekkäinä*. Henkilöstön *sitoutuneisuus ja motivoituneisuus* ovat nekin johtamiseen kytkeytyviä kysymyksiä, mutta huomattavan painokkaasti myös henkilöstön itsensä vastuulla olevia asioita. Kaikista sitouttamistoimista huolimatta sitoutuminen on myös työntekijältä aktiivisuutta vaativa prosessi.

Esimerkissä 152 rinnastetaan ja yhdistetään yksilön ja organisaation näkökulmia. Muun muassa ilmaukset *henkilöstön urakehitys ja oikeus siihen, että häntä johdetaan hyvin* sekä vaikuttamismahdollisuuksien kuvailu kiinnittävät fokuksen yksilöön, mutta samaan aikaan yksilön näkökulmasta kuvatut ihanteet, tavoitteet ja intressit saavat relevanssinsa vasta kokonaisuuden näkökulmasta, konsernin kontekstissa. Myös kehityspuhe kehystetään esimerkissä 152 kiinnostavalla tavalla: ensimmäisessä kappaleessa luetellaan *henkilöstövastuun avainsanoja*, ja niiden joukossa *myönteinen asenne muutokseen, henkilöstön kehittämiseen, urakehitykseen ja palkitsemiseen*. Kokonaisuudessaan ensimmäinen kappale tai virke painottaa siis henkilöstön huomioimista ja henkilöstön etua. Kuitenkin virkkeen keskellä hahmottuu omana kokonaisuutenaan nominilauseke *myönteinen asenne muutokseen*, joka yleisenä ja toistuvana ihanteena ei missään nimessä ole yksinomaan organisaatiojohtoon kiinnittyvä määre.

Tavoitteiden ja toimintatapojen yhteisyyttä ja jaettuutta ilmaistaan esimerkissä 152 monin tavoin: Universaaliset kvanttoripronomit lausekkeissa *koko SanomaWSOY-konsernissa ja jokaisella on oikeus* määrittävät sanotun viittausalaksi koko organisaation. *Yhteinen*-attribuutti toistuu lausekkeissa *yhteiset arvot* ja *yhteisen henkilöstöstrategian*. Lisäksi *kehittämiskohteista* päätetään *yhdessä*.

Myös sitoutuneisuus tulkittuu esimerkissä 152 kiinnostavalla tavalla. Sitoutuneisuus esitetään suorasanaisesti ihanteena ja tavoitteena (*johtoajatus on hyvinvoiva – – – työyhteisö. Hyvinvoiva työyhteisö on sitoutunutta*). Samalla sitoutuneisuus predikoi hyvinvoivuutta, määrittäyty hyvinvoivuuden osatekijäksi sekä asettuu rinnakkaiseksi ilmiöksi *motivoituneisuuden* kanssa. Tässä katsannossa sitoutuminen ja sitoutuneisuus merkityksellistetään hieman aiemmin esiin tulleista tavoista poiketen: henkilöstön eli kunkin yksilön kokemuksen, hyvinvoinnin, kautta sitoutuminen saa siis jälleen uuden myönteisen merkitysulottuvuuden.

Esimerkissä 152 havaittiin, miten konsernitason tavoitteita ja eri organisaatiotasojen vastuualueita eriteltäessä ylläpidetään koko yleisön eli koko yritysyhteisön aktiivisuutta ja valppautta. Seuraavassa esimerkissä 153 esitetään vielä korostetummin yhteisten tavoitteiden vaativan toimia jokaiselta.

- (153) Luotamme toisiimme ja vastaamme yhdessä koko K-ryhmän henkilöstönä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, viranomaisten ja sijoittajien luottamuksesta meihin. Avoin ja rehellinen keskinäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus on oleellista luottamuksen saavuttamiselle ja säilyttämiselle. Hyvä maine on erittäin tärkeää K-kaupalle ja Keskolle sekä kaikille K-ryhmässä työskenteleville. (www.kesko.fi > *Tapamme toimia*)

Esimerkissä 153 esitetään yhteisöä ylläpitäviä siteitä (*luotamme toisiimme, keskinäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus*) sekä yhteisiä tavoitteita tai vastuualueita (*asiakkaiden ym. luottamus, hyvä maine*). Yhteisön tiiviys ja intressien samuus tulevat siis ilmaistuksi monin tavoin. Yksilöllinen ja yhteisöllinen näkökulma nivotaan myös yhteen eri tavoin: luottamus on yksilöllinen kokemus tai yksilöiden välinen tila, mutta tässä se esitetään myös ryhmien (*K-ryhmä ja sidosryhmät*) välisenä suhteena. Toiseksi *hyvä maine* määritellään sekä organisaation (*K-kauppa ja Kesko*) että yksilön (*kaikki K-ryhmässä työskentelevät*) kannalta *erittäin tärkeäksi*. Erityisesti yksilöllisen aspektin esiin nostaminen on tässä kiinnostava ja monitulkintainen ratkaisu: Onko kyse yhteisöllisen ja yksilöllisen intressin yhteen langettamisesta – onko yrityksen maine koettava henkilökohtaisesti erittäin tärkeänä asiana? Vai onko K-ryhmässä työskentelevän oltava henkilönä hyvämaineinen? Vai onko K-ryhmässä työskentelevän erityisen painokkaasti arvostettava hyvää mainetta?

Esimerkissä 153 on vahvasti mukana myös osallistava näkökulma, joka tulee esiin juuri perättäessä jokaisen vastuuta ja aktiivista toimintaa yhteisiksi määritelyjen tavoitteiden eteen. Adverbiaalikonstruktio *yhdessä koko K-ryhmän henkilöstönä* määrittää selväsanaisesti ja painokkaasti sidosryhmien *luottamuksesta* vastaavien joukon. Toiseksi *hyvä maine* määritellään *erittäin tärkeäksi* niin Keskolle yleisesti kuin *kaikille K-ryhmässä työskenteleville* erikseen, mikä edellä esitettyjen tulkintojen lisäksi tai ohella voidaan lukea siten, että kaikkien K-ryhmässä työskentelevien tulisi ottaa hyvän maineen tavoittelu tai vaaliminen huomioon toiminnassaan.

Osassa luvun 6.4.1 esimerkeistä nousi yhteisen alueen ja yhteisten merkitysten määrittelyn ohella esiin myös velvoite osallistua konkreettisesti. Yhteisten tavoitteiden tunnistamisen ja tunnustamisen lisäksi vaadittiin myös toimintaa tavoitteiden saavuttamisen eteen. Seuraavassa alaluvussa paneudutaan tarkemmin tähän sitouttamispuheen osallistavaan aspektiin.

## 6.4.2 Osallistaminen

- (154) Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta (Vinkkeli 4/2005, otsikko)

Kuten edellisessä luvussa havaittiin, sitouttamisessa on kyse yhteisten tavoitteiden, intressien ja ihanteiden määrittelystä. Samaan aikaan kyse on myös yhteneväisten vaikutusmahdollisuuksien ja jaetun vastuun konstruoimisesta yhteisiä päämääriä kohti pyrittäessä. Tässä yhteydessä voidaan puhua osallistavasta, valtauttavasta tai demokratisoivasta retoriikasta; yhtä kaikki kyse on sellaisen toimintaympäristön retorisen konstruoinnista, jossa kaikilla



toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa niin henkilökohtaiseen asemaansa ja toimenkuvaansa kuin organisaation ja toiminnan kokonaisuuteen liittyviin kysymyksiinkin. Esimerkissä 154 osallistavana retorisenä keinona on intertekstuaalinen viittaus Alexandre Dumas'n romaaniin *Kolme muskettisoturia*. Sitaatti *Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta* konstruoi tasavertaisuutta, toveriutta ja solidaarisuutta. Se ilmaisee, että jokainen yksilö on merkityksellinen, mutta yksilölle annettu merkitys palautuu kollektiivin olemassaoloon ja merkitykseen; yksilön ja ryhmän välillä on erottamaton yhteys.

Osallistaminen on yksi sitouttamisretoriikan keskeisistä strategioista ja ylipäänsä yksi yritysviestinnän päämääristä. Osallistamisessa on työntekijöiden aktivoimisen ja valtauttamisen lisäksi olennaisesti kyse ulkoisen, hierarkkisen kontrollin korvaamisesta itsetarkkailulla ja työryhmien vertaisvalvonnalla. (Stohl – Cheney 2001; Iedema 2003: 12.) Käsitteenä osallistaminen on niin muodollisesti kuin semanttis-ideologisesti monin paikoin hyvin lähellä sitouttamista. Kantaverbinä on *osallistua*<sup>30</sup>, joka *sitoutua*-verbin tapaan viittaa esimerkiksi yksilön mukana olemiseen tai muunlaiseen kiinnittymiseen suhteessa yhteisöön tai toimintaan. *Sitouttamisen* tapaan *osallistaminen* on myös teettämistä ilmaiseva faktiivinen johdos. Sekä *sitouttaminen* että *osallistaminen* ovat yhteisö- ja ryhmäpuheessa usein käytettyjä termejä ja metatasolla ilmaistuja tavoitteita. Kummassakin on kyse pyrkimyksestä saada yksilö eli esimerkiksi työntekijä kokemaan osallisuutta, vaikutusmahdollisuuksia ja omaehtoista tai itsestä lähtevää halua toimia kollektiivissa ja tavoitella kollektiiville määriteltyjä tavoitteita – toisin sanoen sitomisen sijaan saada työntekijä haluamaan sitoutumista.

Osallistava tai demokratisoiva puhetapa konstruoi yhtäältä yhteistä intressiä sekä toisaalta tähän liittyviä relevantteja toiminta-, määrittely- ja päätöksentekopositioita koko henkilöstölle. Esitettyihin arvoihin ja päämääriin sitoutuminen näyttäytyy tässä retoriikassa edullisena sekä yksilön että yhteisön kannalta. Sitoutumisen puolesta esitetyt perustelut ovat yleismaailmallisesti myönteisiä ja intuitiivisesti kenen tahansa rationaalisesti tai ideologisesti korrektisti ajattelevan hyväksyttävissä. Kyse on siis usein niiden asioiden käsitteellisestä ja retorisesta samastamisesta, jotka ovat hyviä ja tavoittelemisen arvoisia yhtäältä yrityksille erityisesti ja toisaalta ihmiselle, yhteisölle ja kenelle tahansa yleisesti. Retoriikan perusta on siis siinä, että näiden yleismaailmallisesti oikeiden arvojen ja päämäärien hyväksyminen johtaa lainomaisesti yritykselle ominaisten arvojen ja päämäärien tunnustamiseen sekä niiden eteen toimimiseen ja päinvastoin.

Yritystoimintaideologian jokseenkin yleisesti jaettu perusajatus, jonka mukaan organisaation etu on kaikkien sen jäsenten etu, toistuu taajaan, mutta hyvin usein samassa yhteydessä täsmennetään eri tasojen toimijoiden kumppanuutta ja tasavertaisuutta. Tässä kehyksessä jokaisella on yhtäläinen ja yhtä tärkeä rooli yhteistä etua tavoiteltaessa. Esimerkissä 155 *uudelle kokonaisuudelle* viittaa yritysfuusion jälkeiseen tilanteeseen.

---

<sup>30</sup> Toisaalta voidaan ajatella, että *osallistaa*-verbi viittaa 'osalliseksi tekemiseen', jolloin kantasanaaksi hahmottuisi *osallinen*. Kumpikin tulkinta on yritysviestinnän kontekstissa relevantti.

(155) Lähtökohtamme vuodelle 2005 ovat erinomaiset. Meillä on kuitenkin paljon työtä tehtävänä täyttääksemme ne odotukset, jotka asiakkaamme ja me ISS Palveluissa olemme asettaneet uudelle kokonaisuudelle.

Alkaneen vuoden aikana kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että saamme itse kukin omat uudet tehtävämme ja vastuualueemme hallintaamme. Tämä haaste on meille kaikille myös kehittymisen ja kasvun paikka monella tavalla. Ammattitaidon ja asiakkaiden kohtaamisen kehittäminen sekä uusien työkavereiden kanssa alkaneen yhteistyön ja uusiutuneiden toimintatapojen vakiinnuttaminen ovat ISS Palvelujen ohjelmassa. Lisäksi meidän jokaisen oman asenteen ja aktiivisuuden merkitys tässä kehityksessä on suuri: ISS Palvelut on yhtä kuin kaikki ISS Palveluissa työskentelevät. (Vinkkelit 1/2005)

Esimerkissä 155 tasavertaista toimijuutta konstruoi monikon ensimmäisen persoonan toistuvan käytön ohella viittaaminen odotuksiin, jotka *me ISS Palveluissa olemme asettaneet*. Odotukset esitetään yhdessä asetetuiksi ja yhdessä tavoiteltaviksi (*meillä on paljon työtä tehtävänä*). Jälkimmäisessä kappaleessa me-ryhmään otetaan toinen, yksilöitä korostava näkökulma, jossa eritellään *itse kunkin uudet tehtävät ja vastuualueet*. Tähän nivoutuu luontevasti kehitysdiskurssi, joka aktivoidaan tutuin käsittein: muuttunut tilanne määritellään *haasteeksi sekä kehittymisen ja kasvun paikaksi*. Tasavertaisuuden sekä *meille kaikille* yhteisen ja yhteneväisen haasteen esittäminen kytkeytyy myös puhujaposition valintaan: tekstin kirjoittaja on ISS Palvelujen toimitusjohtaja, joka asettaa kehittymisen ja kasvun vaatimuksen myös itselleen.

Osallistavaan tai demokratisoivaan puhetapaan liittyy esisopimuksia paitsi koko organisaatiolle jaetuista arvoista ja tavoitteista myös kaikkia organisaation piirissä työskenteleviä kuuntelevasta päätöksentekoprosessista. Esimerkissä 155 odotuksia asettavana toimijana nostetaan esiin myös asiakkaat, mikä lisää painoarvoa asetetulle vaatimukselle tai tavoitteelle. Tässä jätetään erittelemättä, millaisia ovat *asiakkaiden* ja millaisia *meidän asettamat odotukset*, mutta subjektin *asiakkaamme ja me ISS Palveluissa* ja siihen liittyvän monikon ensimmäisessä persoonassa taipuvan perfektimuodon *olemme asettaneet* perusteella voisi tulkita, että koko organisaation lisäksi myös asiakkaat ovat jollakin tavoin olleet mukana samassa odotustenasettamisprosessissa.

Yksi osallistamisen perusajatuksista on solidaarisuuden ja sitoutumisen syventäminen. Tämän ajattelutavan mukaan taloudellisen rationaliteetin alueelle kuuluvan alkeellisen tai yksiuolotteisen solidaarisuuden ohella työntekijöiden tulisi kantaa huolta esimerkiksi yrityksen maineesta ja julkikuvasta. Tällöin yritys koetaan yhteisönä ja omaa identiteettiä olennaisesti luonnehtivana viiteryhmänä, oma toiminta nähdään yrityksen toimintana sekä oma kehittyminen ja kasvu yrityksen kehityksenä. Esimerkissä 155 tämä samastaminen tapahtuu korostamalla *jokaisen oman asenteen ja aktiivisuuden merkitystä* ja identifioimalla yritys eksplisiittisesti sen piirissä työskenteleviksi yksilöiksi (*ISS Palvelut on yhtä kuin kaikki ISS Palveluissa työskentelevät*).

Työn sosiaalinen aspekti on sitouttamisen ja osallistamisen kannalta keskeinen, ja sen voidaan havainnollisuudessaan ja konkreettisuudessaan nähdä toimivan esimerkiksi abstraktia arvo- ja tavoitepuhetta tasapainottavana retorisenä elementtinä. Inhimillinen kohtaaminen ja siinä kehittyminen voidaan asemoida työn keskiöön, jolloin saadaan aikaan houkuttelevampi viitekehys kiinnittymiselle (ks. myös esim. 40). Esimerkissä 155 sosiaalinen näkökulma nostetaan esiin kahdella tavalla: puhutaan yhtäältä *asiakkaiden kohtaamisen kehittämisestä* ja toisaalta *uusien työkavereiden kanssa alkaneen yhteistyön vakiinnuttamisesta*. Olennaista on toki myös se, että tällaisissa tilanteissa toimitaan nimenomaan yrityksen, ISS Palvelujen, edustajana. Esimerkissä 155 kehittyminen ja kasvu ovat niin jokaisen yksityinen kuin yhteinen ja yhteistoiminnallinenkin tavoite, ja on oletettavaa, että inhimillisen kanssakäymisen kehyksessä nämä eri aspektit lankeavat luontevammin yhteen.

Esimerkissä 156 kuvaillaan aluksi eri tasojen toimijoiden tehtäviä ja vastuualueita, minkä jälkeen kokonaisuus nivotaan yhdeksi ja yhteiseksi tehtäväksi ja päämääräksi.

- (156) Halmesmäki korostaa, että Keskon ja K-kauppiaan saumaton yhteistyö on markkinamenestyksen perusedellytys. Kauppias tuntee asiakkaansa ja osaa säätää valikoimansa juuri asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi. Ketjujohton tehtävä on edistää kauppatyypin toimivuutta ja kehittää kauppapalvelut aina askeleen verran kilpailijaansa paremmaksi.
- Tässä kehitystyössä tarvitaan osaamista ja ennakkoluulottomuutta, kaikkien näkökulmia tulee kuunnella. Ketjun johto kantaa tässä kuitenkin suurimman vastuun, se johtaa ketjun menestykseen. (Kaupantekijä 2/2005)

Esimerkissä 156 neessiivinen *Kaikkien näkökulmia tulee kuunnella* toisintaa osallistavaa diskurssia luoden mielikuvaa demokraattisesta puhe- ja päätöksentekotilanteesta. Pronominin *kaikki* voidaan tulkita viittaavan joko (kaikkiin) ihmisiin yleensä (tai asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin) tai kaikkiin ketjussa työskenteleviin. Viimeksi mainittu on nähdäkseni luontevampi tulkinta, kun otetaan huomioon tekstissä kuvattu ketjun menestyksen ja kehityksen edellytysten erittely; puheena on ketjun tulevaisuus ja tavoite, ja sen kannalta relevantit tai vastuulliset toimijat löytyvät yritysviestinnän teksteissä yleensä organisaatioiden sisältä. Tätä tulkintaa puoltaa myös se, että edellisessä kappaleessa nostetaan esiin *ketjujohto* ja *kauppiaat*, ja organisaation piiriin rajautuva *kaikki* kutsuisi kehitystyöhön mukaan loput organisaatiossa työskentelevät.

Seuraavissa esimerkeissä vielä selvemmin esiin tuotu kaikkien kuuleminen on osallistavan retoriikan keskeisiä keinoja. Kommunikatiivisuus on niinkin tärkeä ns. hyvän organisaation piirre, että sitä nostetaan esiin myös painokasta erottautumisstrategiaa käyttäen (ks. luku 7).

- (157) Henkilökunnan tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön on yksi ISS Palvelujen tärkeistä päämääristä. – – – ISS Palvelut lähettää syyskuussa jokaiselle ISS:läiselle työyhteisökyselyn. (Vinkkelä 4/2005)

(158) Tyytyväisyys työhön on Keskossa jälleen mitattu. Jokainen keskolainen on saanut antaa arvionsa omasta työstään, työyhteisöstään ja esimiehestään. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkeissä 157 ja 158 yhdistyvät osallistaminen sekä kommunikaation ja vuorovaikutuksen korostaminen organisaatiota luonnehtivina piirteinä. Esimerkissä 158 korostetaan henkilökunnan kuulemisen toistuvuutta ja säännöllisyyttä toistuvuuden adverbillä *jälleen* sekä kaikialle organisaatioon ulottuvuutta universaalisella kvanttoripronominilla *jokainen* (myös esimerkissä 157). Henkilöstön tyytyväisyys esitetään näin asiana, jonka hyväksi käytetään resursseja ja jota tutkitaan huolella ja systemaattisesti organisaation kaikilla tasoilla.

Koko Kaupantekijän artikkeli (*Hevi-fiilis on vahva*), josta esimerkki 158 on poimittu, on kiinnostava juuri avoimen, kommunikoivan ja demokraattisen yhteisön tuottajana. Tekstissä kuvataan palautemateriaalin käsittelyä ja sen pohjalta käytyä keskustelua hedelmien ja vihannesten vastaanottoyksikössä. Tekstin voi ensinnäkin nähdä todistuksena siitä, että annettu palaute luetaan ja sitä käsitellään myös organisaation ylemmillä tasoilla. Toiseksi tilanteessa on läsnä edustajia organisaation eri tasoilta. Valokuvat tarkkaavaisista ja hyväntuulisista aineistonpurkutilaisuuteen osallistujista konstruoivat nekin osaltaan työtyytyväisyyden tutkimisen prosessin avointa, positiivista ja kehitykselle myönteistä henkeä.

Esimerkissä 64 nostettiin asiakkaiden ja yritysyhteisön asettamat odotukset tekstiin rinnakkain. Myös seuraavassa esimerkissä 159 asiakkaat ja asiakkaiden etu asetetaan motivoivaksi tekijäksi.

### (159) **Yhdessä menestyminen**

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan sekä vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan hyvälle maineelle.

(www.op.fi > *OP-ryhmän perustehtävä, arvot ja päämäärä* > *Arvot*)

Esimerkissä 159 *yhdessä*-adverbin viittausalaa laajennetaan tyypillisestä yritysyhteisöstä asiakkaisiin asti. Yksituumaista yhteisöä sekä yhteistä intressiä ja päämäärää konstruoidaan siis tavanomaista laajemmassa mitassa. Toisaalta esimerkin loppupuolella yhdessä menestyväksi ryhmäksi hahmottuu pikemminkin OP-ryhmä, kaikki sen piirissä työskentelevät. Adjektiiviattribuutti *yhtenäisenä* (*ryhmänä*) sekä rinnastus *hallinnon ja henkilöstön* (*yhteinen voittamisen tahto*) rakentavat yhteneväisyyttä nimenomaan yritysyhteisön sisällä ja osallistavat kaikkia yhteisön jäseniä yhteisiin tunnetiloihin, yhteisiin tavoitteisiin sekä *asiakkaan turvan lisäämiseen* vedoten.

*Asiakas* on monin tavoin kiinnostava retorinen resurssi sitouttamispuheessa. Esimerkissä 159 *asiakkaat*-sidosryhmä toimii yhteiseksi esitettyjä tavoitteita tukevana tai oikeuttavana tekijänä ja yleisenä kehittämisen motivoijana, *suunnan ja vauhdin antajana*. Erityisesti palvelualalla organisaation alempien tasojen toimijat eli oletusarvoisesti osallistamisen ensisijaiset kohde-

ryhmät ovat useimmiten välittömässä kasvokkaisessa kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa. Asiakas on konkreettinen päivittäin kohdattu asia, jonka kytkeminen erilaisten vaatimusten tai odotusten esittäjäksi tai esimerkiksi erilaisista muutoksista hyötyjäksi on osallistamisen kanalta loogista retoriikkaa.

Huomattavaa esimerkissä 159 on myös subjektiksi ja lauseen teemapaikalle sijoitettu *hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto*, kollektiivisen tunnetilan konstruointi ja tämän tunnetilan esittäminen *jatkuvan menestyksen ja hyvän maineen* edellytyksenä. Lauseke *yhteinen voittamisen tahto* viittaa myös urheiludiskurssiin, jossa osallistaminen yhteiseen asiaan on painokkaasti sisäänkirjoitettu.

Urheiluviittaukset ovat looginen osa osallistamispuhetta, sillä kilpailu on luonnollisesti kaiken yritystoiminnan olennainen ulottuvuus. Kilpailu on tavalla tai toisella usein myös yritysviestinnän tekstien keskiössä: teksteissä konstruoidut yhteisyys, osallistuminen ja sitoutuminen määrittyvät monin paikoin nimenomaan kilpailun kautta. Kilpailu ja kilpailussa menestyminen ovat yritysmaailman toimijoiden olemassaolon edellytyksiä, joten kilpailun aspektilla on huomattava painoarvo myös työntekijäyksilöiden sitouttamisessa ja esimerkiksi ihanteiden määrittelyssä. Kilpailullisiin tavoitteisiin sitoutuminen nivoutuu sitouttamisretoriikassa erottamattomasti yhteen esimerkiksi arvojen kanssa, kuten luvussa 4.1 todettiin. Kilpailupuheen ja kilpailuasetelmien retorisen käyttökelpoisuuden syynä ovat myös kiinnittymisen ja erottautumisen (ks. luku 7) kohteiden selvärajainen hahmottuminen.

### **6.4.3 Retoriikan sisäistäminen ja toisintaminen**

Retoriikan ja diskurssien vahvistumiselle on olennaista niiden toistuminen eri yhteyksissä, leviäminen uusille alueille ja organisaation eri kerroksiin. Diskurssi on jo määritelmällisesti (ks. esim. Fairclough 2003: 3–4) toistuva ja eri yhteyksissä tunnistettavasti esiintyvä tai käytetty puhetapa. Tapa puhua on myös keskeinen osa yksilön sosiaalista identiteettiä, ja tunnistettavaa sosiaalista identiteettiä rakennetaan muun muassa tunnistettavilla tavoilla puhua. Laajasti tulkittuna osa yrityksen viestintää on myös se, miten sen henkilöstö puhuu niin virallisissa kuin epävirallisissakin yhteyksissä (Morgan ym. 2004: 367). Yrityksen kannalta edullista ja tavoittelemisen arvoista on tietenkin se, että sen työntekijät ilmaisevat työyhteisöjäsenyyttään myönteiseen sävyyn erilaisissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa ei voida käsitellä sitä, miten työntekijät puhuvat työstään ja työorganisaatiostaan virallisten yhteyksien ulkopuolella, mutta tämä kiinnittymisen aspekti on aiheellista tiedostaa. Identiteetin ilmaiseminen puheella on tietysti mielessä samankaltainen kysymys kuin sitoutuminen: kumpaakaan näistä ei voida – ainakaan tässä tutkimuksessa käytetyin välinein – mitata, mutta ne molemmat ovat sitouttamisretoriikkaan sisäänkirjoitettuja tavoitteita tai vaatimuksia.

Huomionarvoinen seikka on myös se, että puhe ja esiintyminen ovat lisääntyvässä määrin osa monia työtehtäviä. Seuraavassa peräänkuulutetaan yritys yhteisölle yhdenmukaista puhetapaa.

- (160) Meidän ISS Palveluissa työskentelevien yhtenäisyyden ja yhteistyövalmiuksien kehitystä kuvaavat käyttämämme sanonnat. On aika inhimillistä, että jos tänään aloitamme jonkin aiheen käsittelyn sanoilla ”meillä ISS Suomessa” tai ”meillä Engelissä”, synnyttämme helposti vastarintaa tai eriseuraisuutta kuulijoissa. Olemme nyt siinä vaiheessa, että aloitamme keskustelun sanoilla ”meillä ISS Palveluissa”. Kun on tarvetta viitata aikaan ennen ISS Palvelujen syntymistä, voisimme puhua ”vanhasta Engelistä” tai ”vanhasta ISS:stä”. Sanoilla on merkitystä. (Vinkkelä 1/2005)

Esimerkissä 160 korostetaan yritysyhteisön *yhtenäisyyden* kielellistä ulottuvuutta. *Käyttämämme sanonnat* esitetään *yhtenäisyyden ja yhteistyövalmiuksien kehityksen* indikaattoreina ja lopuksi todetaan geneerisesti: *sanoilla on merkitystä*. Toisaalta virheelliset tai vanhentuneet (kuten fuusiota edeltävään aikaan viittaavat *ISS Suomi* ja *Engel*) ilmaukset esitetään peräti yhtenäisyyttä ja yksimielisyyttä hajottavina asioina; ne synnyttävät kuulijoissa *vastarintaa tai eriseuraisuutta*. Indikaatiivinen *Olemme nyt siinä vaiheessa, että aloitamme keskustelun sanoilla ”meillä ISS Palveluissa”* saa tässä selvästi direktiivisen tulkinnan, kun se esitetään virheellisten omaan viiteryhmään viittaamisen tapojen rinnalla. Huomattavaa on myös yrityksen nimen käyttöön liittyvät ohje ja esimerkkeihin sisällytetty *me*-pronomini. Sen käyttö ei ole ohjeiden varsinainen aihe, mutta luontevan *me*-pronominin käytön esimerkki tulee yhtä kaikki esitetyksi samalla.

Johdonmukaisen esiintymisen edesauttamisen ohella esimerkin 160 kaltaiselle metaretoriselle ohjeistukselle on nähtävissä syvällisempikin funktio. Pyrkimys puhutavan levittämiseen ja luonnollistamiseen liittyy myös ja ennen muuta yrityksen nimen tai tietyn brändin alle asemoituvan arvoyhteisön konstruointiin. Mitä laajemmin ja useammin yrityksen henkilöstö erilaisissa virallisissa tai epävirallisissa, työhön tai yksityiselämään liittyvissä tilanteissa esittelee ja määrittelee itsensä yrityksen, tuotenimen tai brändin kautta, sitä luontevammaksi kenelle tahansa tulee määrittellä ihmisiä esimerkiksi *ISS:läisiksi, keskolaisiksi* tai vaikkapa *nokialaisiksi*. (Ks. Cheney 1983: 145–146 ja siinä esitetty esimerkki.) Samaan aikaan imagonrakennuksessa ja markkinoinnissa pyritään siihen, että näihin voimistuviin yhteisökonstruktioihin assosioitaisiin eri tahoilla toivotun kaltaisia arvoja ja ominaisuuksia. Suurten yritysten kohdalla tällainen käsitteistymisen prosessi eli esimerkiksi *nokialaisuuden* kehittyminen työpaikkaa ilmaisevasta ominaisuudesta identiteettiä syvällisemmin määritteleväksi tekijäksi tapahtuu volyymin ja resurssien suuremmuuden ansiosta oletettavasti nopeammin kuin pienten.

Kaikkiin yhteisöihin liittymisessä ja sisääntulossa olennainen ulottuvuus on puhe- ja kulttuuriin sosiaalistuminen eli puhetapojen ja diskurssijärjestyksen havainnointi, oppiminen ja käyttö (ks. esim. Kramsch 2003: 2). Samassa prosessissa keskeistä on myös retoriikkaan kirjoitettujen esioletusten (hiljainen) hyväksyminen. Johtamisen näkökulmasta virallisen retoriikan sisäistäminen ja toisintaminen kytkeytyvät ajatukseen ulkoisen kontrollin korvaamisesta sisäisellä tai sisäistetyllä kontrollilla. Julkunen ym. (2004: 73) puhuvat tähän ideaan viitaten ”itseään määräämisestä uutena kontrollin muotona”. Esimerkiksi seuraavassa (161) mainitun

*Itsensä johtaminen -ohjelman*<sup>31</sup> kaltaiset strategiset välineet ovat tässä katsannossa kiinnostavia kuten myös hierarkioiden häivyttäminen ja yrittäjyysideologian levittäminen myös palkkatyötä määritteleväksi periaateksi. Ylipäänsä johtamisen strategiat ja ideologiat sekä näissä tapahtuvat muutokset ovat sitouttamispuheen kannalta kiinnostavia asioita. Vaikka tässä tutkimuksessa ei analyttisesti johtamiseen itseensä fokusoidakaan, on esimerkiksi dominantin johtamisideologian muutos määräyskeskeisyydestä ideakeskeisyyden suuntaan sitouttamisretoriikassakin monin paikoin havainnoitavissa oleva kehityssuunta. (Ks. Laitinen 2004: 9–10; Kolehmainen 2004; Seeck 2008.)

- (161) Muiden kehittämisohjelmien ohella avainhenkilöiden henkilökohtaista kehittymistä tuetaan vuoden mittaisella *Itsensä johtaminen -ohjelmalla*. (www.kesko.fi > *Tapamme toimia*)
- (162) UPM panostaa ihmisiin, jotka sitoutuvat yhtiön toimintaan ja haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja organisaatiotaan. Tästä syystä tarjoamme henkilöstöllemme ensiluokkaiset mahdollisuudet kouluttautumiseen. (www.upm.fi > *UPM työnantajana*)

Puhetapojen leviämisessä ja koko sosialisaatioprosessissa yksi keskeinen idea on se, että yrityksen ja organisaation asiasta tulee yksilön asia. *Itsensä johtaminen* kuvaa osuvasti tätä kehityssuuntaa sekä toisaalta johtamisopillisen retoriikan muutosta, jossa ulkoisesta kontrollista halutaan tehdä yhä näkymättömämpää. *Henkilökohtaisen kehittymisen* tärkeäksi ulottuvuudeksi määrittyy tässä kontrollin ja organisaation päämäärien sisäistäminen. Esimerkissä 161 *Itsensä johtaminen -ohjelma* esitetään rinnan *muiden kehittämisohjelmien* kanssa, *henkilökohtaista kehittymistä tukevana* tekijänä. *Itsensä johtaminen* kytkeytyy näin johdonmukaiseksi osaksi yleistä kehitysdiskurssia.

Esimerkissä 162 rinnastetaan kiinteästi *ja*-konjunktioilla yksilön ja organisaation kehitys: *ihmisiin, jotka – – – haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja organisaatiotaan*. Voidaan ajatella, että esimerkissä käytetään eräänlaista assosiativisen retoriikan strategiaa: *UPM panostaa ihmisiin, jotka sitoutuvat yhtiön toimintaan* on hyväksyttävä ja ymmärrettävä väite. *Yhtiön toimintaan sitoutumisesta* seuraa luontevasti *halu kehittää organisaatiotaan*. Haluun kehittää ympäristöään kytkeytyy taas luontevasti *halu kehittää itseään*. Tämä assosiativinen ketju voidaan lukea myös toiseen suuntaan, jolloin itsensä kehittämisestä päästään konnektiivien välivaiheiden kautta yhtiöön sitoutumiseen. Tässä kontekstissa nämä tavoitteet siis asettuvat saman kokonaisuuden luonteviksi osiksi. Retoriikan ytimeen sijoittuva itsensä kehittämisdiskurssi on tässä ajassa yhteiskunnallisesti vahva puhetapa, ja itsensä kehittäminen vahva argumentti, johon sitouttamispuheessakin kytetään erilaisia oletuksia ja vaatimuksia. Tällainen retoriikka on loogisesti yhteensopivaa myös yrittäjyysdiskurssin (ks. luku 1.2) kanssa. Siinäkin perusajatuksena on yksilön ja työorganisaation intressin samastaminen.

Vaikka virallista ja kanonisoitua yrityspuhetta tai yrityksen omiksi konstruoituja iskulauseita ei sinällään toistaisikaan, antaa tämän – usein yrityksessä kuin yrityksessä jokseenkin saman-

---

<sup>31</sup> *Itsensä johtaminen* on Keskon henkilöstönkehittämisohjelma, jossa painotetaan henkilökohtaista työn organisointia ja tavoitteenasettelua.

kaltaisena toistuvan – puhettavan tuntemus varmuutta ja yleisiä suuntaviivoja sille, minkälainen retoriikka missäkin tilanteessa on tarkoituksenmukaista ja toivottua (ks. Juuti ym. 2004: 164). Yritysretoriikka yleisenä ja kunkin yrityksen oma retorinen kulttuuri erityisenä puheen muotona määrittelevät monella tapaa sitä, mistä aiheista ja millä tavoin puhutaan (ks. Swales – Rogers 1995). Puhetapojen vakiintuneisuus asettaa tietyt tulkintakehykset ja tietyt lähestymistavat oletusarvoisiksi ja mahdollisesti vaientaa muita, vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Esimerkiksi kehitysdiskurssi ja muiden muassa itsensäkehittämispuhe sen osana ovat dominoivia ja vaikeasti haastettavia tai kyseenalaistettavia puheen ja ajattelun kehyksiä yritysmailmassa.

Seuraavassa esimerkissä 163 painotetaan oikeanlaisen esiintymisen merkitystä työtehtävien hoitamisen yhteydessä. Tähän kuuluvat luonnollisesti myös puhe ja kielelliset valinnat.

- (163) – Kun yllämme on yrityksen työvaatteet tai autossa ISS:n logo, niin olemme silloin jokainen ISS Palvelujen edustajia, joiden on luotava positiivista imagoa yrityksestämme, Kati muistuttaa. (Vinkkeli 3/2005)

Esimerkissä 163 indikaatiivinen *olemme silloin jokainen ISS Palvelujen edustajia* ilmaisee vallitsevan asiointilan ja nesessiivinen *joiden on luotava positiivista imagoa yrityksestämme* määrittää direktiivisesti, miten on toimittava silloin, *kun yllä on yrityksen työvaatteet tai autossa ISS:n logo*. Nesessiivirakenne *on luotava positiivista imagoa yrityksestämme* konstruoi yhtäältä pakkoa ja tietyn toimintatavan välttämättömyyttä, toisaalta yhteistä intressiä ja sen ajamiseksi vaadittavaa solidaarisuutta. Esimerkkiä 163 voidaan tarkastella myös luvussa 6.1 eriteltyjen puhujapositioiden sekä puhetapojen leviämisen ja omaksumisen valossa. Esimerkin laajemman kontekstin (puhujia toimii asiakaspalvelutehtävissä ja käyttää ensisijaisesti kokemuksellista diskurssia) perusteella puhujia asemoituu mikrotason toimijaksi mutta käyttää kuitenkin tässä kohdassa makrotason puhujapositiolle ominaista kokonaisuutta ja yleisiä toimintatapoja määrittelevää normatiivista lähestymistapaa. Voidaan siis ajatella, että johtoportaalalle ominainen puhetapa on omaksuttu organisaation alemmalla tasolla. Detaljina voidaan nostaa esiin myös se, että ISS:läisyys rajataan tässä työaikaan ja yrityksen symbolien käyttötilanteisiin eikä työtä esitetä kokoaikaiseksi yrityksen edustamiseksi, kuten toisinaan saatetaan tehdä.

Myös esimerkissä 164 käytetään mikrotason puhujapositiota, kun suorittavan työn tekijä puhuu asiakaspinnassa toimimisen periaatteista.

- (164) Jos kuivattava kohde on oma kylpyhuone, kuivausaika sitä mahdollisesti edeltävien kostuneiden rakenteiden purkutöineen ja seuraavien jälleenrakennustöineen koettelee asukkaiden kärsivällisyyttä. Suihkua ei saa käyttää eikä pyykkiä pestä.

– Meidän tehtävämme on huomioida asiakas mahdollisimman hyvin. Asiakkaalle vahinko on ainutkertainen ja normaalielämää hankaloittava tilanne, vaikka meille se on jokapäiväistä työtä. On tärkeää saavuttaa asiakkaan luottamus, Matti sanoo. (Vinkkeli 1/2005)



Esimerkissä 164 lausekkeen *meidän tehtävämme* persoonapronominin voi tässä kontekstissa tulkita viittaavan ensisijaisesti puhujan työyksikköön (ISS Vahinkosaneerauspalvelut), mutta luontevaksi viittausalaksi on yhtä lailla tulkittavissa yritys kokonaisuudessaan. Geneerinen *on tärkeää saavuttaa asiakkaan luottamus* voidaan tulkita kahdesta näkökulmasta: joko kokemuksen motivoimana käytännöllisenä tavoitteena tai yleisenä asiakaspalvelutyön periaatteena. Kumpikin näistä on mikrotason puhujapositionissa käytetty näkökulma. Esimerkissä 164 nostetaan näkyvästi esiin myös asiakkaan näkökulma ja asiakkaan asemaan asettuminen: Ensinnäkin *meidän tehtäväksemme* määritellään *asiakkaan huomioiminen mahdollisimman hyvin*. Toiseksi asiakkaan kokemuksen *ainutkertaisuus* kontrastoidaan me-ryhmän *jokapäiväistä työtä* -kokemuksen kanssa. Kolmanneksi painotetaan vielä asiakkaan *luottamuksen saavuttamisen tärkeyttä*. Puhujapositionien näkökulmasta huomionarvoista on myös se, että puhujaan viitataan etunimellä *Matti*. Makrotason näkijöihin tai ulkopuolisiin asiantuntijoihin taas viitataan useimmiten sukunimellä.

Asiakas on merkittävä retorinen tekijä prosessissa, jossa yrityksen asiasta tulee yksittäisen työntekijän asia, mutta asetelma voi olla myös ongelmallinen. Yrityksen johdon tai omistajan on useimmiten tarkoituksenmukaista ja järkevää ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, toiveet ja vaatimukset niitä problematisoimatta: *asiakas on aina oikeassa* on johdon tai omistajan positioista mielekäs periaate. Kuitenkin niin sanotulla lattiatasolla tai asiakaspinnassa, käytännön inhimillisessä ja sosiaalisessa tilanteessa, tämä periaate tai argumentti on kestävä. Silti se on laajalti omaksuttu ja käytetty; *asiakas on aina oikeassa* -puhetapa on levinnyt voimakkaasti oikeanlaista työorientaatiota ohjaavaksi periaateksi. Tässä katsannossa yrittäjyysdiskurssi ja yrittäjyyden malli työhön suhtautumisessa ei ole uusi ilmiö, joskin nykyisin nähdäkseni aiempaa laajemmin ja eksplisiittisemmin käytetty.

Asiakkaan retoriset tehtävät ovat moninaiset ja tärkeät. Toisaalta huomattavaa on myös se, että asiakassuhteet ovat hyvin erilaisia erilaisissa toiminta-asetelmissa. Monissa tapauksissa asiakaskohtaamiset ovat lyhyitä ja kontakti jokseenkin muodollinen, odotuksenmukaisesti jäsentynyt ja ongelmaton. Toisinaan taas asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä huomattavan pitkään ja intensiivisesti, jolloin asiakas tai asiakkaan edustaja hahmottuu pikemmin työtoveriksi kuin satunnaiseksi asioijaksi. (Ks. Alvesson 2000: 1119.)

Myös seuraavissa esimerkeissä tulee esiin organisaatiossa toimimisen tolkullistamis- ja arvottamisfunktio (ks. luku 6.1 alalukuineen).

- (165) Työni paras puoli on sen laaja-alaisuus. Pääsen näkemään laajasti Sanoman toimintaa ja seuraamaan mediatoimialan kehitystä aitiopaikalta. (www.sanoma.fi > *Urapolku*)
- (166) Parasta työssäni on, että se on monipuolista ja erittäin haasteellista. On ilo myydä hyviä tuotteita ja työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. (www.sanoma.fi > *Urapolku*)
- (167) Työpaikkana TeliaSonera Finland on mielestäni monipuolinen sekä jatkuvasti kehittyvä. (www.teliasonera.fi > *Työpaikat* > *Tutustu meihin*)

Esimerkeissä 165–167 tulee esiin jo puhujapositionien yhteydessä havaittu retorinen ilmiö tai funktio: puhujat arvioivat positiiviseen sävyyn organisaatiota, tuotetta, työyhteisöä tai muuta työnantajaan liittyvää asiaa. Organisaatiossa toimimisen arvo ja mielekkyys voidaan perustella esimerkiksi työn tarjoamalla näköalalla (165), *myytävien tuotteiden hyvyydellä* (166) tai organisaation *kehittyvyydellä* (167). Kaikissa esimerkeissä nostetaan esiin *laaja-alaisuus* tai *monipuolisuus* työn positiivisina määritteinä. Tämän voi nähdä johdonmukaisena luvussa 4.1 käsitellyn moniaalle suuntautumisen ja laaja-alaisen kehittymishalun kanssa, joka määriteltiin toivottavaksi ominaisuudeksi. Kapea-alainen orientaatio tai pelkästään omiin työtehtäviin keskittyminen taas edustavat kehitysajattelulle vastakkaisia voimia. Esimerkissä 166 kiinnitytään kehitysdiskurssiin toki myös predikoimalla työ positiivisesti *haasteelliseksi*. Esimerkissä 165 verbi *päästä* merkitsee *mahdollisuuden nähdä laajasti Sanoman toimintaa* positiiviseksi seikaksi, etuoikeudeksi. Kokonaisuudesta kiinnostuminen on esimerkiksi yrittäjyysideologian ja laajemminkin katsoen sitouttamisretoriikan keskeisiä ihanteita tai tavoitteita. Esimerkissä 166 *erilaisten ihmisten* voi ymmärtää viittaavan työtovereiden lisäksi kaikkiin muihinkin työssä kohdattuihin ihmisiin. Tämäkin on retorisen kokonaisstrategian kannalta koherenttia puhetta: meidän yrityksessämme tullaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja periaatteessa kuka tahansa on tervetullut meidän yrityksemme esimerkiksi asiakkaaksi tai työnhakijaksi.

Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, miksi kukin yritysviestinnän esittämä puhuja puhuu siten kuin puhuu tai on päätenyt käyttämään juuri tiettyjä puhetapoja tai argumentteja. Samalla kuitenkin on tiedostettava, että kaikki yritysviestintä tapahtuu yrityksen nimissä ja sen on lähtökohtaisesti oltava yrityksen intressejä palvelevaa. Taustoja tai motiiveja olettamattakin voidaan usein kuitenkin osoittaa yhteneväisyyksiä virallisen retoriikan ja yksilöpuhujien puheenvuorojen välillä. Esimerkiksi tässä luvussa esiin tulevat haasteellisuuden ja kehittymisen puhetavat ovat samoja, joita on eritelty luvussa 4 yritysretoriikan vahvoina diskursseina. On korostettava myös sitä, että tässä puhetapojen tai virallisen retoriikan omaksumisesta ei puhuta puhujien sisäisenä kokemuksena, vaan viestintästrategisena ihanteena, joka aineistosta havainnoitavien puhetapojen samankaltaisuudesta ja johdonmukaisuudesta päätellen myös jossakin määrin toteutuu. Sosialisaation asteen tai puhujien sitoutumisen arvioiminen psykologisena ilmiönä ei kuulu tämän analyysin erittelemään alueeseen, vaikka ilmiöt samansuuntaisia tässä havainnoidun puhetapojen leviämisen kanssa ovatkin. Kyse on tietenkin myös valinnoista: johdonmukaisuuden nimissä sopivat kommentit tai muut tekstinosat voidaan ottaa mukaan ja yrityksen ideologian ja viestintästrategian kannalta kyseenalaiset jättää pois.

Puhetapojen leviämistä ja omaksumista voidaan tarkastella yksilötasolla, mutta myös yhteiskunnallisena ilmiönä. Tässä yhteydessä on huomattavaa yhteiskunnallisesti ja kulttuurisesti vahvojen diskursseiden laajentuminen ja leviäminen relevanteiksi tulkinnan ja puheen kehyksiksi uusille yhteiskuntaelämän alueille. Esimerkiksi manageriretoriikaksi kutsuttu puhetapa tai erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden tulkinnan kehys on yksi viime vuosina statustaan nostaneista diskursseista. (Ks. Fairclough 1992b: 117; myös Cheney 1991, Cheney ym. 2004.) Samaan tapaan esimerkiksi yrittäjyysetoriikka ja siihen kytkeytyvät tulkintamallit ovat lisänneet suosiotaan kaikenlaisista työtehtävistä kaikenlaisissa organisaatioissa puhuttaessa.

Sitouttamispuhe on tässä katsannossa kaksitasoista: yhtäältä se luo ryhmälle ja organisaatiolle omaa puhetapaa ja toisaalta kiinnittyy juuri tällaisiin yleisesti yhteiskunnallisesti ja kulttuurisesti vahvoihin diskursseihin. Yksinkertaistaen voidaan ajatella, että yritys toisintaa yleisesti tunnustettuja puhetapoja kiinnittyessään ympäröivään yhteiskuntaan ja yksilö toisintaa yrityksessä tunnustettuja puhetapoja kiinnittyessään yritykseen. Yhteiskunnallisesti tai kulttuurisesti vahvat argumentit ja puhetavat toimivat osaltaan myös perusteluna erilaisille vaatimuksille tai mahdollisesti kiistanalaisemmille väitteille. Osallistavaan retoriikkaan kytkeytyy samoja kysymyksiä kuin sitouttamispuheeseen ja -pyrkimykseen ylipäänsä: tasapainoilua yksilöllisen liikkumatilan, autonomian, vastuun, luovuuden ja muiden tämänkaltaisten arvojen kanssa (ks. myös Morgan ym. 2004: 383–385; Brewer – Gardner 1996: 86–87).

## **6.5 Yksilö, yhteisö ja sitoutuminen: yhteenvetoa ja pohdiskelua**

Yksilön ja yhteisön suhde on sitouttamispuheen ydinkysymys. Painokkaan yhteisöpuheen ohella myös yksilöiden pitäminen esillä, yksilöllisten valintojen ja yksilöiden menestyksen esittely, on yritysviestintään vakiintunut juonne. Oman erottuvan persoonallisuuden esiin tuominen esitetään usein myös työssä ja työnhaussa menestymisen edellytyksenä. Tietynlainen konsulttitoimi ja henkilöstövalmennus perää paikoin jopa henkilöbrändäämistä eli oman persoonan ja identiteetin kehittämistä tuotemerkin kaltaiseksi myynnin ja neuvottelun välineeksi. (Lair ym. 2005.) Pidemmälle vietyinä tuotemerkin suuntaan kehitetty julkinen yksilöidentiteetti yhtäältä ja toisaalta yksilön kaltaisena toimijana esitetty organisaatio (ks. luku 4.4) asettavatkin usean yksilön ja yhteisön tai organisaation suhteeseen liittyvän kysymyksen kiinnostavaan valoon. Voidaanko tällainenkin kehityssuunta nähdä yhteisen intressin ja kokemuksen konstruointina, yksilöllisen ja kollektiivisen kokemuksen ja toimijuuden rajojen tarkoituksellisenä hämärtämisenä? Henkilöbrändääminen on suomalaisessa yhteiskunnassa toistaiseksi niukasti jalansijaa saavuttanut ideologia, mutta se on silti kärjistetyksi havainnollinen esimerkki työelämää luonnehtivasta paradoksista: näennäisestä, pakotetusta ja ideologisesti ohjatusta yksilöllisyydestä. (Ks. Lair ym. mt.) Työn henkilökohtaistuminen ja vaatimus oman persoonan esille ja alttiiksi asettamisesta on myös esitetty yhtenä selityksenä kielteiseksi koetulle työelämän muutokselle ja työssä viihtymättömyydelle (Julkunen 2009: 9–11).

”Kuka yritysviestinnän teksteissä puhuu?” on kiinnostava ja monitahoinen kysymys. Pintatasolla teksteissä erottuu kirjava joukko ääniä, puhujia ja haastateltuja, organisaation eri tasoilta ja organisaation ulkopuolelta. Toisaalta voidaan perustellusti sanoa, että yritysjohto puhuu kaikessa sanotussa ja julkaistussa ja että viestintä on moniäänistä tai -arvoista yksinomaan pinnallisessa tai esitysteknisessä mielessä. Joka tapauksessa teksteissä käytetään erilaisia puhujapositioneja, joista käsin puhutaan eri asioista eri näkökulmista, ja esimerkiksi työn merkitys ja tarkoitus hahmottuvat erilaisina eri tavoin asemoituvien puhujien vuoroissa. Puhujan näkökulma voi olla esimerkiksi kuvaileva tai normatiivinen, ensisijaisesti omaa kokemusta erittelevä tai vaihtoehtoisesti laajempiin kokonaisuuksiin tai vaikkapa yrityksen tulevaisuudennäkymien erittelyyn keskittyvä. Puhujat asemoituvat tai paremminkin heidät asemoidaan

tai positioidaan yritysviestinnän kokonaisuudessa tiettyihin rooleihin toteuttamaan tiettyjä kokonaisuuden kautta motivoituja funktioita. Eri puhujapositioista kerrotaan eri äänillä yrityksen suurta kertomusta. (Ks. tästä myös Genette (1980) ja fokalisaation käsite.) Toisaalta positiot ja niihin asemoidut yksilöt toimivat esimerkkeinä ja niin muodoin ikään kuin menestyksellisinä ennakkotapauksina legitimoivat erilaisiin organisatorisiin asemiin ja tehtäviin liitettyjä vaatimuksia. Esimerkillisyys toimii myös siten, että positiot ja puheessa rakentuvat työntekijäidentiteetit esittelevät työpaikan ja -yhteisön sekä mahdolliset työtehtävät havainnollisesti, innostavasti ja houkuttelevasti.

Olen esitellyt tässä luvussa kolme yritysviestinnässä toistuvaa puhujapositiota. Mikrotason kokija on tyypillisesti suorittavassa työssä tai asiakaspalvelussa toimiva henkilö, joka puhuu omista kokemuksistaan tai esittelee omaa työfilosofiaansa. Makrotason näkijä taas tarkastelee tyypillisesti laajempia kokonaisuuksia ja puhuu yritysstrategisista kysymyksistä. Ulkopuolinen tietäjä asemoituu yritysorganisaation ulkopuolelle ja esittää oman ekspertiisinsä puitteissa yleensä positiivisia arvioita tekstintuottajayrityksestä. Organisaation ulkopuolisten puhujien tehtäväksi määrittyy myös kohdeorganisaation esittämien argumenttien toisintaminen uudesta näkökulmasta. Ulkopuoliset puhujapositiot tuovat tekstiin objektiivisen tai riippumattoman äänen sekä kontekstoivat ja ankkuroivat yrityksen ulkomaailmaan ja ympäröivään yhteiskuntaan. Näin yritysorganisaatiossa tuotettu puhe ja itsemäärittely eivät jää hermeettiseksi todisteluksi. Positiot eivät kuitenkaan ole rajoittavia tai mihinkään tiettyihin organisatorisiin asemiin lukkiutuneita. Esimerkiksi makrotason puhuja voi käyttää kokemuksellista näkökulmaa tai siirtyä retorisesti ns. lattiatasolle kuvaten vaikkapa hyvää yhteishenkeä tai yleisellä tasolla työnteon mielekkyyttä yrityksessä. Mikrotason puhuja taas saattaa – yrittäjyyden eetoksen hengessä – osoittaa kokonaisnäkemyksiä yritysorganisaation toiminnasta tai vaikkapa toisintaa virallisen retoriikan mukaisia yleisiä työhön suhtautumisen ihanteita. Positiot eivät tietenkään ole myöskään toisiaan poissulkevia, ja esimerkiksi makrotason positio voidaan monissa tapauksissa nähdä myös asiantuntijapositiona. Esimerkiksi johtoaseman legitimoiva tieto ja näkemys ovat usein luettavissa asiantuntijajätietona. Tämä tulkinta on toki perusteltavissa nykymuotoisen työn, työtehtävien ja työorganisaatioiden määrittelyillä, joissa puhutaan muun muassa asiantuntijaorganisaatioista ja asiantuntijatehtävistä. (Ks. Eraut 1994.) Tässä tutkimuksessa asiantuntijapuheeksi on rajattu kuitenkin ainoastaan organisaation ulkopuoliseksi asemoituvat asiantuntijapuheenvuorot.

Kuten Anne Mäntynen (2003: 120) huomauttaa, on asiantuntijuus paitsi teksteissä rakennettava asia ja positio myös laajempi tekstin tuottamisen käytänteisiin kytkeytyvä kysymys. Esimerkiksi tekstin (kuten Mäntynen analysoimien sanomalehtien kielijuttujen) julkaiseminen säännöllisesti tietyssä yhteydessä tietyllä tavoin taitettuna ja otsikoituna on yksi tapa kehystää tai merkitä teksti asiantuntijapuheeksi. Asiantuntijuuden rakentaminen on siis diskurssin tason toimintaa laajasti ymmärrettynä: kielellisten keinojen ohella olennaista on se, missä ja miten teksti julkaistaan, millaiseen tunnistettavaan diskurssiin se noudattamiensa konventioiden perusteella kiinnittyy. Tämän tutkimuksen aineiston valossa asiantuntijuus ei ole selvärajainen käsite – tai asiantuntija selvästi mistä tahansa kommentaattorista eroava positio. Aineistossa on toki tapauksia, joissa asiantuntijuus merkitään puhujan muodollisiin meriitteihin tai institutionaaliseen asemaan viitaten, mutta myös muunlaisissa tapauksissa puhujan tieto merkityk-

sellistetään asiantuntijatiedon tapaan poikkeukselliseksi ja erityiseksi. Kyse ei ole siis ns. perinteisestä akateemisista tai muista konventionaalisten kriteerien merkitystä asiantuntijatiedosta eikä toisaalta silminnäköjätiedon kaltaisesta sattumalta tiettyyn paikkaan osuneesta tarkkailijan poikkeuksellisesta tiedosta, vaan toiminnassa ja käytännössä kertyneestä erityistiedosta. Tällainen positio, jossa puhuja asemoituu organisaation ulkopuoliseksi mutta kuitenkin poikkeuksellisen näköalan organisaation sisäpuolelle omaavaksi, vaikuttaa olevan yritysviestinnässä erityisen arvokas retorinen väline.

Erityisesti mikrotason puheessa korostuvat usein yksilölliset valinnat ja uramahdollisuuksien esittely, työuran yksilölähtöinen merkityksellistäminen. Yksilöllistyminen näkyikin paitsi muuttuneissa tavoissa suhtautua työhön myös tavoissa, joilla työorientaatio eksplikoituu ja rakentuu yritysviestinnässä: sitoutuminen näyttää kohdistuvan usein ensisijaisesti omaan työhön ja itsen kehittämiseen, ei työorganisaatioon tai -yhteisöön (Joensuu 2006: 12). Sama ilmiö näkyy Alvessonin ja Willmottin (2002: 622) mukaan myös johtamisopillisessa paradigman muutoksessa. Esimerkiksi suosittuihin *laatujohtamisen* sekä *innovaatio- ja tietotyön* kaltaisiin käsitteisiin ja puhetapoihin liittyy usein läheisesti syvällisen ja intensiivisen yksilöllisen kokemuksen korostaminen. Käsitteistä, omista tunteista ja kokemuksista on nostettu identiteetin määrittelyn keskiöön. Tämä on liitetty muun muassa postmoderniksi määriteltyyn kehityssuuntaan, jossa individualismi, fragmentaarisuus, väliaikaisuus ja lyhytjänteisyys on nähty työelämää ja identiteettejä keskeisesti luonnehtiviksi piirteiksi. (Ks. Joensuu 2006.) On myös puhuttu niin sanotusta mikroemansipaatiosta, joka viittaa ainakin näennäisesti yksilölähtöiseen työn järjestämiseen: työtehtävien hahmottamiseen projektina tai sarjana projekteja sekä yrittäjyyteen työhön orientoitumisen mallina (ks. Alvesson – Willmott 1996; Spicer ym. 2009).

Tämän tutkimuksen aineistossa yhteisöllisyys, yhteisen intressin ja arvomaailman konstruointi sekä monitasoinen sitoutumisen malli ovat kuitenkin painokkaasti läsnä. Yksilöllistymiskehityksestä huolimatta yritysmaailman kertomuksia ei rakenneta yksilöiden ehdoilla eikä yksilön itsensä kehittämistä aseteta kokonaisuutta koskevien peruskysymysten edelle. Erityisesti yksilöitä esiin nostavissa teksteissä tärkeä ulottuvuus on individualistisen orientaation ja yksilön mahdollisuuksien sekä yritys yhteisön ja organisaation tason intressin nivominen yhteen ristiriidattomaksi kokonaisuudeksi. Toki puhutavat muuttuvat ja yritysviestintä reagoi kulttuurisiin arvostuksiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin, mutta yhden intressin ja vahvan yhteisön idea on nähdäkseni edelleen hyvin vahva. On myös esitetty, että ammatillisten identiteettien luonteen ja merkitysten muuttuessa yrityksen tai organisaation määrittämästä identiteetistä voi tulla entistä merkittävämpi, ensisijainen ammattikuntaan tai muihin perinteisiin viiteryhmiin nähden. (Alvesson – Willmott 1996; Casey 1995.) Tässä valossa ristiriitainen ja yllättäväkin on Holtzhausenin ja Voton (2002) vaatimus, jonka mukaan yritysviestinnän olisi astuttava postmoderniin aikaan muun muassa hylkäämällä erilaiset ”metanarratiivit” ja muut ehdotonta ja erottamatonta ykseyttä korostavat mallit ja ajattelutavat. Yksilöllisen ja kollektiivisen näkökulman yhdistäminen on yhtä kaikki monimutkainen ja jännitteinen kysymys, jota organisaatioviestintä joutuu aina jollakin tavoin käsittelemään. Yksilöllistymisen mahdollista voimistumista ja sen käsittelyä yritysviestinnässä ja sitouttamispuheessa onkin kiinnostavaa seurata tulevaisuudessa. Yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden jännite on kaikkea organisaatio-

tioviestintää jäsentävä tekijä ja useiden näkemysten mukaan tämä jännite kiristyy ja ajankoh-  
taistuu entisestään. (Albert ym. 2000: 13; Alvesson – Willmott 2002: 621.) Tämän jännitteen  
käsittelyä omassa aineistossani olen tarkastellut lähemmin luvussa 6.2.2.

Seuraava aineiston ulkopuolinen esimerkki kuvaa myös yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden  
jännitteen käsittelyä. Siinä yksilöllisyys nostetaan sinänsä myönteisenä ja onnellisuutta lisää-  
vänä esitettyä perusarvojen jaettuutta korkeammaksi arvoksi. Yksilöllisyys ja jonkinlainen  
mukautumattomuus määrittyvät myös kasvun ja kehityksen dynamoksi ja epäsuorasti  
”ikealaiseksi” ominaisuudeksi eli hivenen paradoksaalisesti yhteisössä jaetuksi arvoksi.

#### (168) **Let’s agree to disagree**

Most companies hire people who say all the right things. IKEA is not like most  
companies. Sure, you’ll be happier if you share some of our basic values. But at the  
end of the day, it’s your individuality that can help us see and change things for the  
better. If that means we don’t always agree on everything, good – it means we’ve got  
the person we need to help us grow.

(Helsingin Sanomat 13.3.2011; avoimet työpaikat)

Toisena, osin yksilöllistymiseen kytkeytyneenä, kehityssuuntana on nähty humaanius ja  
kuuntelevan, elämäntilanteiden erilaisuuden huomioivan lähestymistavan voimistuminen.  
Vaikka suoraviivaisella reippausretoriikalla (ks. esim. luku 4.1) on edelleen sijansa, on yhtei-  
söllisyyspuheeseen, hengennostatukseen ja humaanein lähestymistavoin rakennettuihin val-  
mennus- ja kommunikaatiokäytäntöihin kiinnitetty yritysretoriikassa viime vuosina enene-  
vässä määrin huomiota. Toisaalta, vaikka urheiluretoriikasta tutut joukkuepelaamisen sekä  
kollektiivisen vastuun ja intressin diskurssit ovat levinneet – kansainvälisesti suosittujen  
yritysvalmennus- ja konsultaatiokonseptien muassa – menestyksekkäästi suomalaiseenkin  
yrityspuheeseen, on eroavaisuuksia esimerkiksi ruotsalaiseen yrityskulttuuriin ja -retoriikkaan  
Tienarin ja Vaaran (2004: 98–99, 101–103) mukaan vielä olemassa. Yksi suomalaisen yritys-  
retoriikan merkittävistä interteksteistä on niin sanottu *suomalaisen johtamisen* kulttuurinen ja  
retorinen konstruktio tai stereotypia. Tässä mallissa painottuu tasavertaisen ja kommunikoiv-  
van johtamistavan sijaan autoritäärinen ja hierarkkinen, sotalaitoksen käskytyškäytäntöjä  
ihannoiva lähestyminen. Ihanteellisena mallina tämä konstruktio hakee erottautumiskohteensa  
nimenomaan oletetusta ruotsalaisesta johtamistavasta, jonka kielteisinä attribuutteina esitetään  
tällöin hitaus, epämääräisyys ja jahkailevuus. (Tienari – Vaara mp.) Toki myös autoritäärinen  
malli on saanut kosolti kritiikkiä osakseen, mutta siitä huolimatta sekä johtamista että toimi-  
mista työorganisaatiossa jäsennetään edelleen myös sotilasdiskurssin ja -metaforien kautta  
(Vaara – Tienari – Erkama 2003). Joka tapauksessa sitouttamispuheenkin retorinen tilanne  
muuttuu, kun yritysviestinnän hegemoniset mallit, työelämässä tyypilliset diskursiiviset ja  
retoriset käytänteet sekä työn merkityksellistämisen tavat muuttuvat. Yhteiskunta, elinkeino-  
rakenne ja ihmistä määrittelevät poliittis-filosofiset katsomukset muuttuvat, joten myös työtä  
koskevat retoriset jäsennykset ja merkityksenannot joutuvat reagoimaan ja mukautumaan  
tähän muutokseen. Tällöin myös sitouttamisen keinot ja esimerkiksi ne arvot, joihin vetoami-  
nen on kulloinkin tehokasta ja tarkoituksenmukaista, vaihtelevat.

Tämän luvun ja koko tutkimuksen keskeistä teemaa, sitoutuneen yhteisön konstruointia hierarkkisessa ympäristössä, voi kuvailla moniäänisen elokuvan tai romaanin metaforisella avulla. Tällaisissa taideteoksissa on useita hahmoja, jotka replikoivat eri tavoin, näennäisesti toisiinsa liittymättä ja toisinaan jopa näennäisen ristiriitaisesti suhteessa teoksen kokonaisuuteen. Jokainen repliikki kuitenkin palvelee kokonaisuutta, ja jonkinlainen kokonaisstrategia määrää sen, ketkä pääsevät ääneen ja millaiset tekstit hyväksytään osaksi suurta kuvaa tai kertomusta. Kutakuinkin tällainen on ainakin ollut perinteinen käsitys organisaatio- ja yritysviestinnän luonteesta ja viestinnällisten kokonaisuuksien rakentamisesta. Kokonaisstrategian olemassaolo ei tarkoita sitä, että yksilöt näissä kokonaisuuksissa, yritysviestinnän luomissa maailmoissa, olisivat tahdottomia osiensa näyttelijöitä. Yksilölliset intressit ja tavoitteet ovat niin strategisesti kuin retorisestikin tärkeä huomioitava asia. Miten tämä taas liittyy yksilöiden (ilmaisun)vapauteen, on mutkikkaampi kysymys. Asia on esitetty muun muassa niin, että puhujat eivät ole tahdottomia uhreja mutta eivät myöskään niin vapaita kuin heidän esitetään olevan (Lair ym. 2005). Yksilönvapauden asteen määrittely ei tietenkään ole tämän tutkimuksen tavoite, mutta tärkeää on, että tämä vaikeasti määriteltävä kysymys ylipäänsä tiedostetaan. Yritysviestintä on joka tapauksessa yksiäänistä siinä mielessä, että se kuvaa ja luo todellisuutta yrityksen johdon (tai omistajien) ehdoilla eikä siihen ymmärtääkseni yleisessä intuitiivisessa genreymmäryksessä liitetä objektiivisuuden tai eri näkökulmien huomioon ottamisen ihannetta tai tehtävää. Tässä suhteessa yritysviestintä viestinnän muotona tai osa-alueena on jossakin määrin poikkeuksellinen verrattaessa sitä erilaisiin viestinnän tapoihin tai eri alojen julkaisuihin, joissa ideologinen ohjelma ei useimmiten ole niin voimakkaasti, ilmiselvästi ja tiedostetusti kaikkea sanottua ohjaava.

Tässä luvussa on havaittu, että sitouttamispuheen retorinen tilanne on monella tapaa konventionaalinen, vakiintuneiden käytänteiden ohjaama. Yritysviestinnän opillisesta viitekehyksestä ja viestintäkäsitysten yhteneväisyydestä kertoo se, että yritysten verkkosivustot ovat niin rakenteeltaan kuin diskursiiviselta sisällöltään (ks. luku 4) toisiaan muistuttavia. Teksteissä käytetyt puhujapositionit vaikuttavat samankaltaisilta eri organisaatioissa. Yleisönä tai teksteissä konstruotuna kollektiivitoimijana esiintyy yleensä yritysyhteisöksi tulkittava me-ryhmä, joka tosin saa myös tilanteittain vaihtelevia sisältöjä. Seuraavassa luvussa tarkastellaankin lähemmin yritysyhteisön ja muiden ryhmien rakentumista sitouttamispuheessa.

Sitouttamisretoriikan pronomini on tietenkin *me*. Toki myös yksikön ensimmäisen persoonan näkökulma on usein läsnä nostettaessa esiin yksilöitä, mutta yleisintä on juuri *me*-pronominin käyttö ja ylipäänsä me-ryhmän tilanteinen määrittely. Kiinnostavaa *me*-pronominin ja muiden monikon ensimmäisen persoonan ilmausten käytössä on erityisesti vaihtelu: ilmeisimpien käyttötapojen (yritys = me) lisäksi *me*-pronominin referentiksi voidaan lukea yritysjohto tai vaikkapa jonkinlainen universaalinen me yhteiskunnallisessa tai globaalissa katsannossa. Yhtä lailla *me* voi viitata yksikköön tai työryhmään, osastoon, maaorganisaatioon tai muuhun yrityksen sisällä rajattuun ryhmään. *Me*-pronominin käytön tilanteinen vaihtelu on retorisen strateginen kysymys, joka kytkeytyy osallistamiseen: toisin paikoin, korostettaessa esimerkiksi vastuun tai viimekätisen päätösvallan haltijaa, on retorisesti tarkoituksenmukaista rajata yritysjohto erilliseksi toimijaksi. Säätelämällä subjektiksi hahmottuvaa me-ryhmää voidaan siis esimerkiksi henkilöstö joko nostaa aktiiviseksi toimijaksi tai vaikkapa passivoida toimin-

nan kohteeksi tekstissä. Eritasoisten ja -laajuisten me-ryhmien erittely ei kuitenkaan nähdäkseen ole erottautuvalla tavalla kategorisoivaa, sillä jo yritysviestintäkontekstin perusteella pienempiä ryhmiä kuvaavassa me-puheessa on aina läsnä myös laaja me, yritysyhteisö kokonaisuudessaan. Eräänlaisena sateenvarjona se kerää kaikki pienemmät me-ryhmät alleen ja näyttäytyy viime kädessä pienempien me-ryhmien olemassaolon mahdollistavana viitekehyksenä. Kaiken kaikkiaan *me*-pronominin referenssin variaatio on osoitus ryhmän ja yhteisön retorista ja tekstuaalisesta muunneltavuudesta myös yritysviestinnän kaltaisessa viitekehyksessä, jossa oletusarvo korrelaatista on erityisen vahva.

Kantolan (2006; ks. myös Julkunen 2009: 64–65) kiteytyksen mukaan henkilöstö on muuttanut 1980-luvulta 2000-luvulle tultaessa retorisesti heistä meiksi. Vastakkainasettelun purkaminen tai häivyttäminen on ollut yritysviestinnän valtavirrassa hegemoninen prosessi. Tämän tutkimuksen aineistossa havaittu *me*-pronominin referenssin variointi yritysten sisällä kuitenkin osoittaa, ettei tämä prosessi ole vielä lopussa. Toisaalta on myös esitetty, että me-orientaatiosta oltaisiin monin paikoin siirtymässä kohti minä-orientaatiota; me-yhteisöä ei enää pidettäisikään ensisijaisesti tavoiteltavana konstruktiona. Tässäkin tutkimuksessa esiin tuleva yksilöiden, yksilöllisten työurien ja valintojen, esillä pitäminen tukee osittain tätä näkemystä, jonka mukaan – ainakin joillakin toimialoilla – oletuskuvaa työntekijästä luonnehtivat liikkuvuus ja tietynlainen kiinnittymättömyys. (Ks. Alasoini 2007; Joensuu 2006.) Tässäkin luvussa on kuitenkin havaittu, että yksilöllisyyspuheesta huolimatta yritysviestinnässä konstruoitu me-yhteisö on edelleen vahva.

Sitouttamisretoriikan yhteisö on moniulotteisesti homogeeninen ja yksimielinen joukko. Se jakaa samat tavoitteet ja päämäärät, arvot ja ideologian, asenteen, työorientaation ja jopa samat työhön liittyvät tunnetilat. Sitouttamisretoriikka rakentaa holistisen mallin, jossa määritellään yhteiset arvot ja tavoitteet, sekä päämäärä että oikea tapa tavoitella sitä (oikea tunne, mieliala, asenne ja niin edelleen). Tällaiseen puheeseen kytkeytyy sitouttamisretoriikan idea ja tavoite pelkkää taloudellis-rationaalista hyötysuhdetta syvällisemmän ja moniulotteiseman työorientaation konstruoimisesta. Syvälliseen sitoutumiseen ja jakamattomaan yhteiseen intressiin liittyy olennaisesti myös halu tehdä enemmän ja paremmin kuin minimivaatimus edellyttää. Tässä ollaankin sitouttamispuheen ytimessä: vastuullisen ja yrityksen asian omakseen tulkitsevan yksilöposition luomisen ja sen menestyksellisen markkinoinnin voi nähdä suuressa osassa yhteisyyttä konstruoivaa retoriikkaa jonkinlaisena ylätason tavoitteena. (Ks. Billig 1996: 260–265; Åberg 1997; Juuti 2001.) Huomattavaa tässä yhteydessä on tietenkin yritysnimen, tuotemerkin tai brändin painoarvo: ajoittaisesta yksilöllisyyden korostamisesta huolimatta yritysviestinnässä yhteisö on aina jäseniään suurempi, elää yksilöistä riippumatta ja yksilöitä kauemmin. Tämä on keskeinen näkökulma moniin kuviteluihin yhteisöihin. (Ks. Anderson 2007: 47.)

Juuri yhteisen alueen osoittaminen on keskeistä ryhmän ja yhteisön retorisessa konstruoinnissa. Yhteinen alue on yhteisön kiintopiste ja perusta, ja se voi tarkoittaa monenlaisia asioita: yhteistä historiaa tai yhtäläistä kokemusta yhteisestä haasteesta tai kilpailutilanteesta, yhteisiä arvoja, tavoitteita tai muita merkityksiä. Yhteistä aluetta tulee tähdentää toistuvasti, koska ilman yhteisen alueen osoittamista ja ylläpitoa yhteisessä puheavaruudessa kuvitteellinen



yhteisö heikkenee tai lakkaa olemasta. Billigin (1995) banaali nationalismi liittyy juuri tähän: valtiollinen symboliikka ja ritualistiikka ovat jatkuvasti esillä eri yhteyksissä, joten niistä tulee luonnollistunut osa kansalaisten symboliympäristöä. Asioiden painoarvo ja jaettuus konstruoidaan tätä kautta itsestäänselvyyksiksi. Hiidenmaa (2003: 116–118) kutsuu yhteisiksi konstruoituja merkityksiä toistavaa retoriikkaa uskonvahvistuspuheeksi, jossa informaation välittäminen on korkeintaan toisarvoinen funktio; tärkeintä on toistaa tiettyjä sisäryhmän jakamina esitettyjä termejä ja fraaseja tietyissä yhteyksissä me-konstruktion vahvistamiseksi – olkoonkin, että nämä iskusanat ovat pitkälti samoja kuin monilla muilla vastaavan kaltaisilla yhteisöillä. Pragmaattisesta näkökulmasta nimenomaan käyttötilanteet valottavat tällaisen retoriikan tehtävää: juhlapuheissa ja virallisissa julkilausumissa toistettu fraseologia saa merkityksensä juuri juhlaavan ja painokkaan käytön kautta – syntyy vaikutelma keskeisten arvojen äärellä olemisesta. (Ks. myös Swales – Rogers 1995: 225–226.) Toisaalta käyttämällä yleisluontoisten positiivissävytteisiä abstraktioita, kuten tällaisissa yhteyksissä usein tehdään, pidetään potentiaalinen kohderyhmä mahdollisimman laajana. Tässä mielessä ne muistuttavat esimerkiksi poliittisten puolueiden yleisohjelmia tai muuta vastaavaa mahdollisimman laajaan samastumis pintaa tavoittelevaa retoriikkaa. Tällaisten pyrkimysten yhteydessä yksi keskeisistä retorisisista strategioista on negatiivisten kannanottojen tai mielikuvien välttäminen ja yleiskuvan rakentaminen ensisijaisesti positiivisen merkityksenannon kautta.

Yhteisen alueen konstruointi on tärkeää myös muutoksen toteuttamisen ja hallinnan kannalta. Czarniawskan ja Joergesin (1996) näkemyksessä organisaation muutoksesta ja ”uusista” hallinnollisista ajatuksista tulee kiteytetysti esiin tutun ja uuden suhde, tuttu ja uusi retorisisina konstruktioina: muutos ja kehitys ovat yritysmaailmassa välttämättömiksi konstruoituja seikkoja, mutta muutosten läpiviemisen edellytys on se, että uutena esitetty kytketään johonkin yhteisössä tuttuun tai tutuksi konstruoituun ja niin sanotut uudet ajatukset perustellaan esisopimuksiin vedoten. Esimerkiksi toisto on yksi keskeisistä retorisisista strategioista tällaisissa prosesseissa. (Ks. myös Luukka 1994: 31; Juuti ym. 2004: 74–75; Perelman – Olbrechts-Tyteca 1971.) Muutoksessa on siis pitkälti kyse muutospuheesta, erilaisin retorisin strategioiden aikaansaadusta kehityksen ja dynaamisuuden illuusiosta. Toisaalta kyse on trendeistä ja yleisestä ajan hengestä: malli sekä muutoksen välttämättömyydelle että tavoille toteuttaa muutos katsotaan ympäröivästä kulttuurista, edistyksellisiksi koettujen yritysten ja organisaatioiden toiminnasta. Tällaisten retoristen prosessien ylläpitämisen vaihtoehtona nähdään lähinnä vanhanaikaiseksi ja taantumukselliseksi leimautuminen. (Ks. Sevón 1996: 49–52.) Muutos- ja kehitysdiskurssin ylläpitäminen on yhtäältä dynaamisen yrityskuvan konstruointia ja toisaalta yksi yritysretoriikan tavoista luoda varuillaanolon ja muutoksen vääjäämättömyyden hyväksynnän ilmapiiriä (ks. luku 4.1). Muutoksen retorinen luonne tai ulottuvuus onkin monella tapaa kiinnostava asia. Jos muutosprosessin on oltava jatkuvasti käynnissä ja jos muutos ja kehitys ovat olennaisesti nimenomaan retorisia ilmiöitä, voidaan kysyä, onko ”juuri mikään ei muutu” johdon lausumana ansiokasta muutoksen hallintaa vai koko muutoksen illuusion latistavaa retoriikkaa?

Luvussa 6.4 yhteisön konstruointia on tarkasteltu kolmesta näkökulmasta, jotka voidaan mieltää joko saman prosessin peräkkäisiksi tai ehkä vielä luontevammin rinnakkaisiksi tai päällekkäisiksi osa-alueiksi. Sitouttaminen voidaan joka tapauksessa hahmottaa myös ajassa

etenevänä prosessina, jossa työntekijän ja työnantajaorganisaation suhde rakentuu loogisesti kehittyvänä ja syvenevänä. Yhteisen alueen ja yksimielisen yhteisön konstruoinnin sekä osallistamisen ohella otettiin esille puhetapojen toisintaminen, johon liittyy ajatus yrityksestä kieliyhteisönä ja esimerkiksi korrektia kielenkäyttöä määrittelevä metatason puhe. Tästä näkökulmasta nousee kiinnostavia jatkokysymyksiä tulevia tutkimuksia varten: Miten sosiaalistuminen ja puhetapojen omaksuminen käytännössä tapahtuu? Missä vaiheessa esimerkiksi *meistä* puhuminen alkaa? Millaisen viittausalan itse käyttäjät ymmärtävät *me*-ilmauksille? Toisaalta kronologisesta näkökulmasta voi tarkastella myös eri viestintäkanavien tehtäviä: Työpaikkailmoitus puhuttelee potentiaalisia työntekijöitä, mutta palvelee jo myös sitouttamisfunktiota. Internetsivujen esittelytekstien retorisiin funktioihin kuuluu tulevien työntekijöiden houkutteleva. Henkilöstölehden tai intranetin oletusarvoinen käyttäjäkunta tai kohdeyleisö lienee työsuhteessa oleva henkilöstö. Miten sitouttamisen eri vaiheet tai sitoutumisen oletettu syveneminen näkyy teksteissä?

Ryhmiä ja yhteisöjen tekstuaalinen muunneltavuus ja monikäyttöisyys ovat monella tapaa kiinnostavia ilmiöitä. Ajatus yhteisöstä kielellisen ja symbolisen merkityksenannon ilmiönä ei tietenkään ole yksin retoriikan tai diskurssianalyysin lähtökohta, eikä sen hyväksyminen edellytä vahvan konstruktionistisen lähestymistavan omaksumista. Edes sosiolingvistiikan tai sosiaalitieteiden piirissä ei esiinny yksimielisyyttä siitä, millaisia ja millaisin kriteerein rajattuja ihmisjoukkoja voidaan pitää perusteltuina relevantteja tutkimusasetelmia rakennettaessa. Kyseenalaista on myös se, miten voidaan mitata ihmisten tietoisuutta erilaisista ryhmäjäsennyksistä varsinkin liikuttaessa varsinaisista primääriryhmistä määrällisesti suurempiin joukkoihin. (Milroy 1987: 14–15.) Lisäksi on otettava huomioon kielen käytön tiedostava ja retorinen näkökulma, jonka mukaan erilaiset rekisterit ja puhettavat ovat paitsi sosiaalisen statuksen ilmentäjiä myös resursseja, joita ihmiset käyttävät ja vaihtelevat jossakin määrin harkitusti – tilanteen ja retoristen päämäärien mukaan (ks. mts. 19).

Tämän tutkimuksen keskiössä on työntekijän sitoutuminen työhön, työorganisaatioon ja -yhteisöön. Sitouttaminen yritysviestinnän tehtävänä on kuitenkin tätä laajempi, ja yritysviestinnän teksteissä konstruoidaan myös muita sidossuhteita, jotka ovat joiltakin osin huomionarvoisia tämän tutkimuksen peruskysymyksen kannalta. Sitouttavan puheen yleisöjä tai kohteita ovat erilaiset yhteistyötahot, joukkoviestimet, asiakkaat ja muut sidosryhmät, ja näistä erityisesti asiakkaiden ryhmä kytkeytyy kiinnostavalla tavalla henkilöstön sitouttamiseen. Kuten jo luvussa 5.2.1 havaittiin, asiakas on huomattava retorinen resurssi sitouttamisretoriikassa ja kaikessa vaatimuksia ja ihanteita asettavassa työhön liittyvässä puheessa. Asiakas on myös kiinnostava tekstuaalinen toimija, joka asemoidaan useimmiten *toiseksi*: asiakkaat ovat erillinen joukko, johon yritys pyrkii saamaan kontaktia, vaikuttamaan ja jota yritys pyrkii usein myös sitouttamaan. Toisinaan tätä erillisyyttä kuitenkin hämärretään ja asiakkaat luetaan *me*-ryhmän jäseniksi. Tällaiseen asiakkaaseen samastumiseen voi liittyä esimerkiksi jonkin yleispätevän yhteisen arvopäämäärän esittäminen tai palvelutehtävän korostaminen ja yksioikoisesta hyödyntämisestä erottautuminen. Ryhmäkonstruktioiden strateginen muunneltavuus tulee kiinnostavalla tavalla esiin myös asiakkaista puhuttaessa: toisinaan yritys ja asiakkaat esitetään tasavertaisina toimijoina, joilla on yhteneväisiä tavoitteita, toisinaan taas painotetaan erillisyyttä, jota motivoi esimerkiksi yrityksen hallinnoima asiantuntemus tai

muut resurssit. Tässä katsannossa kiinnostavaa on myös teksteissä määritellyn sitoutuneen ryhmän koostumus eli se, ketkä kaikki jakavat yhteisen alueen, yhteiset tavoitteet.

Sitouttamispuhe joutuu aina käsittelemään yksilön ja yhteisön suhteen ongelmakohtia, kuten osallisuuden olemusta, identiteettien hierarkioita, vastuun, vapauden ja valvonnan kysymyksiä ja muita yhteisössä toimimiseen liittyviä seikkoja. Näiden kysymysten yhteydessä puhutaan usein sisäisestä yrittäjyydestä, yrittäjyydestä ideologiana tai itsensä johtamisesta. Usein yritysviestinnässä hahmottuva ihanteellisen työntekijän hahmo onkin (yksityis)yrittäjämäinen toimija, joka on sisäistänyt sekä yrityksen intressin että perinteisesti esimiehelle kuuluneen valvontatehtävän. Tällainen yrittäjyysmalli on retorisesti tehokas, sillä se ratkaisee useita kontrolliin, autonomiaan sekä oman identiteetin yksilöllisyyteen ja erillisyyteen liittyviä kysymyksiä. Yleisen yrittäjyysideologian ohella yksilön ja yhteisön suhteen kannalta kiinnostava on myös joissakin tapauksissa mahdollinen yhtymän sisäinen yrittäjyys tai ylipäänsä toimiminen positiossa, jossa autonomia on tietyin liikekonseptin sanelemin reunaehdoin rajoitettua.

Kuten minkä tahansa yhteisyyden ja yhteishenkeä konstruoivan puheen, myös yritysretoriikan perusstrategioihin kuuluu erilaisten metaforisten mallien esittäminen yhtäältä halutulle ryhmälle tai yhteisölle ja toisaalta toivotunlaiselle toiminnalle. Metaforien suosituimpia lähdealueita on urheilu, ja sen motivaatio on helppo nähdä: sisäisesti tasavertaisen joukkueen tiiviys yhdistyneenä yksilöiden erottautumismahdollisuuksiin, omistautumisen ja kaikkensa antamisen ihanne, ongelmien palautuminen tahdon tai yrityksen puutteeseen ovat kaikki myös työpuheessa käyttökelpoisia retorisia konstruktioita. Urheilupuhetta kokonaisuutena luonnehtivat myös samat ominaisuudet kuin metaforia yleisesti ottaen eli monimutkaisten prosessien suoraviivaistaminen ja ongelmallisten ilmiöiden yksioikoistaminen. Sitouttamisretoriikan metaforia voi tarkastella myös perinteisen kahtiajaon ”elävät ja kuolleet metaforat” valossa. Metafora saattaa olla huomiota, ajattelua ja uusia näkökulmia herättävä, mutta yhtä hyvin sillä saattaa olla näitä tukahduttava luonne. Kuollut, kivetynyt metafora ei painokkaasta esitystavasta huolimatta esitä painokasta vaatimusta. Kivettyminen on konservatiivinen voima, joten kuvakielen kivettyminen ja konventionaalistuminen rinnastuvat huonosti kehityksen ja dynaamisuuden kaltaisten ihanteiden kanssa.

Yhteisöpuhetta voi tarkastella myös niitä skeptisiä tai pessimistisiä diskursseja vasten, jotka puhuvat yhteisöllisyyden rapautumista, päätösvalan pakenemisesta, yleisestä standardoitumisesta ja paikallisten tai persoonallisten piirteiden elintilan häviämisestä sekä muista ei-toivotuista kehityssuunnista (ks. esim. Siltala 2007; Sennett 1999, 2007; Riikonen ym. 2002; Kevätsalo 2001; Castel 2007). Tällaiset ongelmia ja uhkakuvia konstruoivat puhetavat ovat viime vuosina olleet huomattavia työtä käsittelevässä kriittisessä julkisessa keskustelussa. Voidaan ajatella, että nämä kriittiset äänet vaikuttavat myös sitouttamispuheen painotuksiin. Esimerkiksi puhetta arvoista, *johtotähdistä* (esim. 63) tai *toimintaa ohjaavista* periaatteista (mm. esim. 28), edes osin markkinavoimien ulottumattomissa olevista eettisistä ja operatiivisista koodeista, voi lukea jonkinlaisena vasta-argumentaationa näille pessimistisille puhetavoille. Pohdinnan arvoinen, joskaan ei tämän tutkimuksen keinoin selvitettävä asia, on myös yleisen yhteisöllisyyttä peräänkuuluttavan puheen vaikutus yritysten yhteisö- ja sitout-

tamisretoriikkaan. Voidaan kysyä, nouseeko yhteisö, sosiaalinen kollektiivi, jotenkin korostetummin esille sellaisessa keskusteluilmapiirissä, jossa toistuvasti esitetään huoli yhteisöllisyyden rapautumisesta tai vääränlaisesta muuttumisesta. Julkinen keskustelu on osa retoriikan sosiokulttuurista kontekstia, joka tulee tiedostaa, vaikka varsinaisessa tekstianalyysissä sen huomioimiseen liittyy erilaisia ongelmia. Voidaan esimerkiksi pohtia, riittääkö *julkiseen keskusteluun* viittaaminen yleisellä tasolla vai pitäisikö julkinen keskustelu paikantaa tarkemmin osoittamalla tarkkoja lähteitä. Ensin mainittu tapa jättää huomattavan paljon niin sanotun hiljaisen tiedon, oletuksien ja tuntumien varaan. Jälkimmäisessä tapauksessa taas yksittäiset foorumit, keskustelijat ja puheenvuorot saattavat saada liikaa painoarvoa. Usein tuki julkista keskustelua itsessään on tutkittu ja dokumentoitu monipuolisesti, ja näihin tutkimuksiin viittaaminen ratkaisee tämän ongelman.

## 7 ME JA MUUT – IDENTIFIKAATIO JA EROTTAUTUMINEN SITOUTTAMISRETORIIKASSA

Edellisissä luvuissa käsiteltiin sitä, miten retoriikassa konstruoidaan yhteisöjä muun muassa osoittamalla asioita, jotka ovat *meille* yhteisiä ja joita *me*-ryhmäläisten tulisi tunnustaa ja arvostaa. Kenneth Burken (1969b: 20–21) mukaan identifikaatio eli samastaminen tai samastuminen on kaiken retoriikan ydin. Myös yritysretoriikan kontekstissa identifikaatio on keskeinen sitoutumisen tai sitouttamisen välittömänä lähikäsitteenä. Tämänkin tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta identifikaatio voidaan nähdäkseni ymmärtää retorisenä sitomisenä, sitoutumisena tai sitouttamisena. Sitouttamispuhe konstruoi yhteisöjä sekä määrittelee arvoja ja tavoitteita, joihin sitoutettavan tulisi samastua, identifioitua. Identifikaation rinnakkaiskäsitteenä Burke esittää erottautumisen; identifioitumisen kohteiden ohella tekstiin nostetaan usein asioita, ajatuksia, ihmisiä tai muita kohteita, jotka määrittelevät tekstin tuottajan identiteettiä negaation kautta. Erottautuminen on jossakin määrin jo identifioitumiseen sisältyvä ilmiö: rajattaessa esimerkiksi *me*-ryhmää tai osoitettaessa *meille* yhteisiä asioita eli identifioitumisen kohteita tullaan usein – toisinaan painokkaasti, toisinaan epäsuorasti – irtisautuneeksi jostakin tai asettuneeksi jotakin vastaan. (Myös Billig 1996: 2.) Rajanveto tai kategoriointi osoittaa jo määritelmällisesti aina *toisia* eli ihmisiä jotka eivät ole meitä tai asioita joita *me* emme harrasta, tunnusta, hyväksy tai kannata. Rajanveto ilmaisee myös oman ryhmän ja identiteetin erilaisuutta tai poikkeuksellisuutta toisiin nähden (ks. Hämäläinen 2007).

Retoriikassa on olennaisesti kyse mahdollisuuksista ja vaatimuksista valita puolensa ja määrittellä positiotaan ja identiteettiään suhteessa samanmielisiin (identifikaatio) ja erimielisiin (erottautuminen). Burkelaaisella identifikaatiolla on kaksi tasoa tai tapaa, joista Margaret D. Zulick (2004: 24) käyttää omassa tutkimuksessaan havainnollistavia nimityksiä transitiivinen (eli ”muodollinen”) ja intransitiivinen (eli ”sosiaalinen”). Transitiivinen identifikaatio viittaa lähinnä kohteiden nimeämiseen ja määrittelyyn, kun intransitiivinen identifikaatiolla viitataan retorisiin prosesseihin ja strategioihin, joilla puhuja samastaa itsensä, oman viiteryhmänsä tai muun tekstiin tuotetun yksilö- tai ryhmätoimijan tarjoamiinsa kohteisiin. (Zulick mp.) Erityisesti intransitiivinen identifikaatio kytkeytyy siis ryhmän tai yhteisön konstruointiin, kun (esimerkiksi) puhujasta ja hänen osoittamastaan kohteesta tulee väliaikaisesti, tekstin todellisuudessa, yhtä – lähtökohtaisesta erillisyydestä huolimatta yksimielinen toimija. Tällainen retorinen identifikaatio vaatii perustakseen luonnollisesti jonkin yhteisen tekijän tai samankaltaisuuden osoittamisen. Erilaisuus ja samankaltaisuus eivät retoriikassa tietenkään ole essentialistisessa tai psykologis-kognitivisessä merkityksessä käsiteltäviä ilmiöitä, vaan teksteissä ja tilanteissa tapahtuvia strategisia rajanvetoja tai positioiden ottoja. Esimerkiksi ryhmät, joihin puhuja identifioituu tai joita hän identifioi, ovat pitkälti tekstissä tuotettuja eritasoisia, lomittaisia, osin päällekkäisiä ja toisinaan jopa näennäisesti ristiriitaisia konstruktioita. (Billig 1996: 246–247; Ullah 1990.) Olennaista on siis retoriikan tilanteisuus, sosiaalisten kontekstien ja argumentaatiokontekstien keskeinen merkitys kaiken retoriikan rakentamisessa, ymmärtämisessä ja tulkitsemisessä. Esimerkiksi sitouttamisretoriikassa voi eri tilanteissa olla etusijalla erilaisia identifikaatioita: työntekijän identifioituminen työorganisaatioon tai -yhteisöön, palveluntarjoajan identifioituminen asiakkaaseen tai yrityksen identifioitumi-

nen tiettyihin arvoihin tai ajattelutapoihin. Identifikaatioon pyrkivä retoriikka konstruoi tai nostaa esiin näkökulman, joka on tekstin tuottajan mielestä relevantti ja joka kuulijan tulisi omaksua käsillä olevaa tilannetta tarkastellessaan.

Argumentaatiokontekstilla viitataan ensinnäkin sekä niihin argumentteihin, joita puhuja esittää ja puolustaa, että niihin, joita hän samassa yhteydessä suoraan tai epäsuorasti kritisoi. Toiseksi, laajemmin tulkittuna, argumentaatiokonteksti käsittää sosiaalisen tilanteen, jossa teksti tuotetaan ja vastaanotetaan. Siksi retorinen teksti implikoi aina me-ryhmän lisäksi ne-ryhmän, ulkoryhmän tai erottautumisen kohteen. Nämä ryhmät eivät luonnollisestikaan useimmiten ole tarkkaan määriteltyjä vaan lähinnä tekstiin kirjoitettuja samastumisen ja erottautumisen kohteita, joiden mukaan vastaanottaja määrittelee oman positionsa. (Billig 1996: 88–89, 235.) Puhe *meitä* vasten kontrastoiduista *niistä* tai yleinen kulttuurinen tapa määritellä *toiseuden* tai epänormaaliuden alueita ja edustajia on aina myös puhetta itsestä, itsen määrittelyä. Teksteissä konstruoitujen ryhmien olemassaolo perustuu pitkälti niiden retoriseen sijoittamiseen erilaisiin konteksteihin ja ympäristöihin sekä oletuksiin muiden ryhmien olemassaolosta. Koko sosiaalisen todellisuuden diskursiivinen kartta näyttäytyy siten koherenttina systeeminä mutta perustuu kuitenkin viime kädessä kielellisille konstruktiolle ja niiden eri tavoin merkityksellistetyille suhteille. (Pälli 2003: 44–45, 56.) Keskeistä on, että mikään argumentaatiokontekstin osatekijöistä ei ole tekstistä riippumaton muuttumaton tekijä, vaan kaikki, mistä teksti puhuu, on tietystä mielessä retorista konstruktiota, puhujan valitsemia tekstin elementtejä. Edwin Blackin (1992: 37) mukaan kaikki konventionaaliset tavat viitata ryhmään tai vaikkapa rotuun tai valtioon ovat luonteeltaan refleksiivisiä; ne kaikki yhtäältä presupponoivat *toisten*, ulkoisten tai vieraiden vastaavanlaisten yksiköiden, olemassaolon ja toisaalta korostavat kuvaamansa sisäryhmän erityisyyttä. Kaikki tällainen puhe siis perustuu oletuksille eroista ja eroavaisuuksista sekä omalla tavallaan painottaa ja uusintaa niitä. Jännitteet ja ristiriidat ovat merkittävä osa tekstuaalisia rakenteita: ne antavat teksteille ryhtiä ja luonnetta sekä konstruoivat puhujakuvia moniulotteisemmiksi tai särmikkäämmiksi kulloistenkin tarkoituksiperien mukaan (Billig 1996: 234). Tähän liittyy myös identiteettien retorinen konstruointi, monitasoisuus ja tilanteinen vaihtelu – ja myös ristiriitaisuus. Eri tilanteissa konstruoidaan tai nostetaan esiin eri puolia omasta tai muiden identiteetistä; laajat, staattiset ja vahvasti homogeenisoivat identifikaatiot ovat usein retorisesti tehottomia (Lewis 2007: 6).

Identifikaation käsitettä on purettu eri tavoin osatekijöihinsä. Gusfield (1989: 39) korostaa oikeuttamista (*justification*): uusia, mahdollisesti kiistanalaisia asioita oikeutetaan samastamalla ne tuttuihin ja hyväksytyihin asioihin. Oravec (1989: 175) taas puhuu assosiatiivisuudesta (*association*), ja hänen mukaansa identifikaatioissa on olennaisesti kyse miellejohdosten konstruoinnista asioiden välille. Hirschfeld ja Feild (2000: 797) puolestaan erottavat kyselytutkimuksensa perusteella työrooliin identifioitumisen työhön sitoutumisesta: työrooliinsa identifioitunut työntekijä ei väistämättä ole sitoutunut työhönsä. Käytän tässä luvussa identifikaatio-termiä lähinnä sen laajassa merkityksessä tekemättä yksityiskohtaista käsitteellisen tason dekonstruktiota.

## 7.1 Yleisiä huomioita

Tarkennettaessa retorisen esityksen kielellisiin keinoihin huomataan, että samastumisen ja erottautumisen kohteiden esille tuomisessa on huomattavia aste-eroja ja niiden nimeämisessä ja merkitsemisessä voidaan käyttää erilaisia strategioita. Deiktisestä näkökulmasta retorisen identifikaation on kuitenkin aina jollakin tavalla tapahduttava: me-ryhmä on poikkeuksetta läsnä tekstissä, kun taas erottautumisen kohteiden tuominen tekstiin ja puhetilanteeseen sekä erottautumisen retorinen voimakkuus ovat pitkälti puhujan valintojen varassa. Seuraavassa esimerkissä 169 molemmat kohteet tai viiteryhvät ovat läsnä.

(169) Me UPM:llä emme tyydy sivustakatsojan osaan vaan pyrimme aktiivisesti vaikuttamaan kehityksen suuntaan.

Näin pystymme saavuttamaan tavoitteemme: olemaan yksi maailman johtavista metsäteollisuusyhtiöistä, kasvamaan alan keskimääräistä vauhtia nopeammin, lisäämään yhtiön omistaja-arvoa sekä tarjoamaan UPMLäisille haasteellisia, aloitteellisuuteen ja itsensä kehittämiseen kannustavia työtehtäviä. (www.upm.com)

Esimerkissä 169 ryhmätoimijuuden esittäminen on jopa poikkeuksellisen suoranaista. *Me UPM:llä* konstruoi kiistattoman ja homogeenisen me-ryhmän, joka identifioi jokaisen UPM:llä työskentelevän ja määrittelee hegemonisen toimintaideologian. Kehitys eli muutos annetaan vakiona, johon reagointi on yksi menestymisen avainkysymyksistä. Positiivisesti arvotettu *pyrimme aktiivisesti vaikuttamaan* sekä *tavoitteiden* erittely esitetään tekstissä konstruointua me-ryhmää luonnehtivina piirteinä ja samastumisen kiinnekohtina. *Sivustakatsojan osa*, passiivinen ja kunnianhimoton positio, on tässä puolestaan eksplisiittisesti esitetty erottautumisen kohde. Kielto muoto *emme tyydy* sisältää sekin erottautumisen elementin: *tyytyminen* edustaa kehitysdiskurssissa kartettavaa ei-dynaamisuutta ja paikoilleen jäämistä. Esimerkki on UPM:ää työnantajana esittelevän verkkotekstin alusta, eikä *sivustakatsojan osaan* viitata ennen tätä eikä tämän jälkeen mitenkään; sivustakatsojan roolia ei siis liitetä esimerkiksi johonkin tiettyyn kilpailevaan yritykseen tai muuhun toimijaan. Tämä erottautumisen kohteiden jääminen kasvottomiksi yleisluontoisen kielteisiksi konstruktioiksi onkin aineistossa toistuva ja odotuksenmukainen piirre. Tunnistettavien kohteiden osoittelu ja mustamaalaaminen olisi monella tapaa ei-tarkoituksenmukaista ja itseään vastaan kääntyvää retoriikkaa.

Esimerkissä 169 on myös toinen identifikaation ja erottautumisen kohta. Jälkimmäisessä kapaleessa konstruoidaan ryhmä *maailman johtavat metsäteollisuusyhtiöt*, ja UPM:n tavoitteeksi määritellään olla *yksi* tuosta ryhmästä. UPM identifioituu siis tähän ryhmään. UPM:n tavoitteeksi määritellään myös *kasvaminen alan keskimääräistä vauhtia nopeammin*. Tämän tavoitteen esittävän lauseen presuppositiona on se, että kasvu on alalle tyypillistä – koko toimialasta annetaan siis myönteinen kuva. Kuitenkin samalla erottaudutaan keskimääräisyydestä ja keskinkertaisuudesta, alan hyvistä mutta keskinkertaisista toimijoista.

Samastumisen ja erottautumisen kohteita tai toivottuja ja ei-toivottuja toiminta- ja ajattelutapoja ja ominaisuuksia nostetaan tekstiin eksplisiittisten ilmausten ohella myös epäsuoremmin keinoin. Esimerkiksi jonkin (toimintatavan, ominaisuuden tms.) kieltäminen on erottautumista yksinkertaisimmillaan. Negaation avulla tekstiin nostettu elementti voidaan samalla lukea tietynlaista negatiivisesti arvotettua ajattelutapaa indikoivana tekijänä. Näin voi tulkita seuraavia esimerkkejä 170 ja 171.

(170) Ennakkoluulottomasti uusia menestyskeinoja (The Griffin 2/2005, otsikko)

(171) Osaavalla ja motivoituneella henkilökunnalla on kiinteistöpalveluissa keskeinen rooli. Hyviä palveluita ei synny ilman ammattitaitoa ja aitoa palveluhenkisyttä. Monipuoliset palvelut ja niiden yhdistelmät tarjoavat henkilöstöllemme monipuolistuvia ja laajenevia tehtäväkuvia.

ISS:läiset ovat palvelualan moniosaajia, jotka kehittävät taitojaan jatkuvasti. Ammatillisen osaamisen lisäksi ISS Palvelut panostaa asiakaspalvelu- ja tiimityötaitojen kehittämiseen. ([www.iss.fi](http://www.iss.fi) > *ISS Palvelut yrityksenä* > *Henkilöstö*)

Esimerkissä 170 adverbiaali *ennakkoluulottomasti* sisältää ajatuksen ennakkoluuloisuudesta: otsikko implikoi, että *uusiin menestyskeinoihin* on mahdollista suhtautua ennakkoluuloisesti, mutta meidän yrityksessämme ei siihen sorruta. Esimerkissä 171 taas kieltomuoto *ei synny* ja adpositio *ilman* osoittavat *ammattitaidon ja aidon palveluhenkisyyden* välttämättömiksi edellytyksiksi *hyville palveluille*. Attribuutti *aito* pääsanana *palveluhenkisyttä* yhteydessä implikoi, että on olemassa myös muunlaista, epäaitoa tai näennäistä palveluhenkisyttä. Lauseen *hyviä palveluita ei synny ilman ammattitaitoa ja aitoa palveluhenkisyttä* voi lukea yleisenä periaatteena, mutta puhe *taitojaan jatkuvasti kehittävästä palvelualan moniosaajista* on ehdottomasti tulkittavissa siten, että ISS Palvelut identifioituu *hyvien palvelujen* tarjoajaksi ja siten erottautuu *ammattitaidottomuudesta ja aidon palveluhenkisyyden* puutteesta. (Tällaisesta epäsuorasta erottautumisesta ks. Pälli – Turunen 2011: 294–295.)

Seuraavissa esimerkeissä 172–174 identifikaatio tulkittuu transitiiviseksi kohteen määrittelyksi ja luokitteluksi: esitetään ideologinen kiinnekohta, johon lukijan odotetaan samastuvan. Voidaan ajatella, että identifikaation kohde tai samastumiselle tarjotut referenssit ovat retorikelta painoltaan siksi huomattavia, ettei kielteistä merkityksainesta tarvita välttämättä lainkaan.

(172) Kaikkia osapuolia, niin suomalaisia metsäteollisuusyhtiöitä kuin niiden henkilöstöä, asiakkaita, alihankkijoita ja muita yhteistyökumppaneita sekä paikallisyhteisöjä rasittanut työselkkäus on ohi. Tehtailta on palattu normaalirytmiiin. Hyvä vuorovaikutus, asiallinen keskustelu, perustellut päätökset ja lupauksien pitäminen ovat osa UPM:läistä tapaa toimia. Siltä pohjalta voimme kehittää toimintaamme kannattavasti pitkällä tähtäimellä ja tuottaa lisäarvoa eri sidosryhmillemme. (The Griffin 2/2005)

Esimerkissä 172 identifioitumisen perustaksi tarjottua yhteistä aluetta konstruoidaan monella tasolla. Työsopimuskeskustelun ristiriitatilanne ja sen seuraamukset esitetään kaikille asianosaisille epäedullisina sekä samalla *hyvä vuorovaikutus, asiallinen keskustelu, perustellut*



*päätökset ja lupauksien pitäminen* tarjotaan identifioitumiskohteiksi. Ne määritellään *osaksi UPM:läistä tapaa toimia*, joten kyseenalaistamalla UPM:n tulee kyseenalaistaneeksi myös nämä identifioitumiskohteet. Tällaisten yleisluontoisen myönteisten arvojen tai toimintatapojen kieltäminen tai vastustaminen ei liene kenellekään mielekäs vaihtoehto. Siten tekstissä tarjotun konsensuksen kyseenalaistaminen näyttäytyy lähinnä irrationaalisuutena ja yhteistyökyyvyttömyytenä. Tässä katsannossa tekstin konstruoima yhteisymmärrys vaikuttaa rikkumatomalta. Siinä piileekin sen retoriikan painokkuus ja ideologisen vetoituksen vastaansanomattomuus: kyseenalaistamalla tekstin jonkin osatekijän tulee kyseenalaistaneeksi koko tekstin esittämän loogiseksi ja kenelle tahansa rationaaliselle ja yhteisvastuulliselle toimijalle edulliseksi konstruoidun mallin. Tässä mielessä esimerkki havainnollistaa myös Burken (1969b) teoreettista mallia: konfliktitilannetta selvitettäessä tai sen jälkitilaa eletessä sovitteleva, intressien eroavaisuuksia tasoittava ja yhteistä arvotodellisuutta konstruoiva retoriikka on keskeinen osa pyrkimystä normaalin sujuvuuden tilaan.

Myös seuraavassa tarjotaan vahvoin positiivisin konnotaatioin varustettuja identifioitumisen kohteita.

- (173) Kuluneet vuosikymmenet ovat olleet Keskolle kiistaton menestystarina. Markkinat ja kilpailutilanteet ovat vaihdelleet isänmaamme kohtaloiden mukana, sotavuodet ja EU-kansainvälistyminen mukaan lukien.

Aina olemme kunnialla muutostarpeemme hoitaneet, ja kasvaneet Suomen suurimmaksi kauppakonserniksi. Menestys on vaatinut kaukonäköisyyttä, arjen osaamista ja uutteraa aherrusta Keskossa ja K-kaupoissa. (Kaupantekijä 4/2005)

Esimerkissä 173 identifioitumiskohteeksi nostetaan konsernin menestystarina, joka sidotaan kansallisen historian keskeisiin käännteisiin, kuten *sotavuosiin ja EU-kansainvälistymiseen*. Sidosta vahvistetaan ja affektivoidaan *isänmaan* kaltaisilla vahvoilla ja positiivisesti konnotoiduilla sananvalinnoilla. Tämä konstruoi Keskolle voimakasta suomalaista identiteettiä ja identifioi Keskon erityisesti suomalaisiksi miellettyihin positiivisiin ominaisuuksiin tai ilmiöihin. Samalla Kesko identifioidaan kansalliseen historiakertomukseen liitettyihin peräänantamattomuuden ja selviytymisen elementteihin. Historian ja erilaisista tilanteista selviämisen kautta vedotaan nykypäivän henkilöstön muutosvalmiuteen, jota tavan adverbi *kunnialla* merkityksellistää erityisellä pieteetillä vaalittavaksi resurssiksi. *Arjen osaamista ja uutteraa aherrusta* rakentavat retorisen kausaalisiteen jokapäiväisen työnteon ja konsernin menestyksen välille. Keskon tarina rinnastetaan kansallisen historian kanssa, ja näin Kesko identifioituu suomalaiseksi. Lukijalle tarjotaan siis identifioitumisen kohteeksi Keskoa ja välillisesti myös Suomea ja suomalaisuutta. Esimerkissä 174 erottuminen harvinaisella tavalla eksplikoidaan.

- (174) OP-ryhmälle omaleimainen, toiminnan lähtökohdista ja perinteisistä vahvuuksista kumpuava poikkeuksellisen vahva arvopohja toimii myös osaltaan erottumistekijänä ja täydentää siten ryhmän perustehtävää kilpailuedun luomisessa. OP-ryhmän tapa toimia perustuu yhteisiin arvoihin, jotka ovat osoittaneet elinvoimaisuutensa ja kilpailukykyisyytensä toimintaympäristön muutoksista huolimatta.

(www.op.fi > OP-ryhmän perustehtävät, arvot ja päämäärä > Arvot)

Esimerkissä 174 *poikkeuksellisen vahva arvopohja* esitetään *erottumistekijänä* ja *kilpailuedun luojana*. Tässä toki jo vahvistava intensiteettimäärite *poikkeuksellisen* toimii erottautumis-funktiossa: OP-ryhmä erottuu muista – ensisijaisesti kilpailijoista – arvopohjansa poikkeavalla vahvuudella. Myös *omaleimaisuus* ja *kilpailukykyisyys* ovat määritteitä, jotka saavat merkityksensä suhteessa toisiin, erottautumisessa toisista. Tullakseen mielekkäästi ymmärretyiksi *omaleimaisuus* ja *kilpailukykyisyys* edellyttävät toisia, ja näiksi toisiksi voi tässä kontekstissa kuvitella vaikkapa persoonattomien kilpailijajaritysten kasvottoman massan ja kilpailussa menestymättömien joukon.

## 7.2 Identifikaatio ja erottautuminen – kolme esimerkkiä retorisisista distinktioista

Myös identifikaatiossa ja erottautumisessa on nähtävissä tiettyjä toistuvia kuvioita – kohteita tai ihanteita, jotka asetetaan toistuvasti positiivisiksi itsemäärittelyn välineiksi ja toisaalta myös negatiivisiksi tulkittavia elementtejä, jotka määrittelevät toimijoiden identiteettejä toisalta käsin. Seuraavissa luvuissa 7.2.1–7.2.3 käsitellään identifikaation ja erottautumisen retorisia tekniikoita kolmen yritysretoriikassa yleisen teeman tai puhettavan kautta. Esitellyt distinktiot esiintyvät aineistossa osin päällekkäisinä, mutta tiettyjen semanttisten ja retoristen piirteiden vuoksi niitä on syytä käsitellä erillään. Monin paikoin vastakkainasetteluissa erityisesti positiivisiksi arvotetut kohteet ja ominaisuudet esitetään monisanaisesti, monitahoisina ja miltä tahansa kannalta tarkasteltuna parempina kuin negatiivisina esitetyt erottautumisen kohteet. Positiiviset ominaisuudet esitetään siis usein yhteen nivoutuneina ja lainomaisesti kollokatiivisina, ideologisesti korrektin toiminnan luonnollisina seurannaisilmiöinä.

Ensimmäinen, kommunikoivien ja sulkeutuneiden systeemien distinktio, käsittelee avoimuuden ja vuorovaikutteisuuden retoriikkaa, yritysviestintää ja sisäistä keskustelua määrittelevää ja normittavaa metapuhetta. Toinen distinktio keskittyy yhteen yritysretoriikan ydinkäsitteeseen eli kehitykseen ja erittelee jatkuvan kehityksen ja kasvun vaatimuksen generoimaa puhetapaa samastumisen kiintopisteitä konstruoivana retoriikkana. Kolmannen identifioitumisen ja erottautumisen retorisen kahtiajaon, inhimillisten ja vieraannuttavien organisaatioiden kontrastin, voi nähdä edellistä eräällä tapaa tasapainottavana ja sitoutumisen psykologista ja pienyhteisöllistä näkökulmaa esille tuovana diskurssina.

### 7.2.1 Kommunikoivat ja sulkeutuneet systeemit

Yritys- ja organisaatioretoriikan käytetyimpiä positiivisesti arvotettuja ilmauksia ovat kommunikaation ja avoimuuden kaltaiset kanssakäymistä korostavat käsitteet. Kommunikaatiota peräänkuuluttava ja avoimuuden ilmapiiriä konstruoiva retoriikka on kiinnostava ilmiö nimenomaan yrityskulttuurisen identifioitumisdiskurssin piirteenä. Tällainen metakeskustelu

tai keskustelukulttuurin retorinen konstruointi määrittelee diskursiivisessa yritys ympäristössä toimimisen ihanteita ja yritys yhteisöstä luotua julkikuvaa. Erityisesti tällaisen puhettavan yhteydessä on huomioitava retorisen identifioitumisen näkökulma sekä hegemonisista asemista tuotettujen selontekojen dominanssi epäsymmetrisissä puhetilanteissa. Sinällään tällainen puhe puheesta eli avaintermien toisto sekä avoimuuden ja tasa-arvoisen kommunikaation vaateiden näyttävä retorinen esilläpito eivät tietenkään takaa avoimen tai tasa-arvoisen keskustelukulttuurin olemassaoloa tai kehittymistä. Tarkoitukseni ei tietenkään ole väittää, että tässä esillä olevien yritysten tai yritysten ylipäänsä sisällä ei käytäisi avointa keskustelua. Kyse on siitä, että avoimuus- ja kommunikaatiodiskurssi yritys puheen osa-alueena, loputtomassa itseensä viittaavuudessaan ja itseensä kietoutuvuudessaan, tarjoaa paitsi kiintoisan lingvistisen analyysikohteen myös monessa mielessä osuvan esimerkin siitä, miten kieli ja se, minkä ymmärrämme sosiaalisena todellisuutena, nivoutuvat erottamattomasti toisiinsa.

Sosiaalinen interaktio ja työ yhteisö intensiivisesti vuorovaikutuksellisenä ryhmänä ovat usein kommunikaatioretoriikan ytimessä. Seuraavissa esimerkeissä konstruoidaan samastumiskohdeksi vuorovaikutuksen periaatteita ja ideaaleja sekä nämä tunnustava me-ryhmä. Samalla myös erottautumisen kohde nousee eri tavoin tekstiin.

- (175) Sisäinen viestintä on oleellinen osa hyvän työ yhteisön toimintaa. Se on myös tärkeä edellytys työssä viihtymiselle. Toimiva viestintä edistää henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja motivoi sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Kaupantekijä 1/2005)
- (176) Keskusteleavassa ryhmässä on voimaa. Siksi onkin tärkeää tutustua lähimpiin työtovereihinsa. Minua tiimiläisten tunteminen ja kuunteleminen auttavat esimerkiksi päivän tehtävien jakamisessa niin, että saamme kootuksi työryhmiä, joissa kemiat pelaavat yhteen.

---

Avoimessa ja suvaitsevaisessa työ yhteisössä jokainen voi jännittämättä sanoa, miltä heistä tuntuu. Meillä kaikilla on hyvä olla herkkyyttä tulkita työtovereidemme tunteita, jotta asiat saadaan sujumaan kiperissäkin tilanteissa. Useimmiten konflikteista selvitään puhumalla ja suvaitsevaisuudella. (Vinkkeli 2/2005)

- (177) Kuuntelutaidon sisäistäminen on yksi organisaatioiden haasteellisimmista tehtävistä. Hyvinvointi syntyy vain aidosta vuorovaikutuksesta. (Vinkkeli 2/2005)

Esimerkeissä 175–177 identifioituminen tehdään houkuttelevaksi käyttämällä kiistattoman myönteisiä käsitteitä. Muiden *muassa viestinnän toimivuus, työ yhteisön avoimuus, keskusteleavuus* ja *aito vuorovaikutus* esitetään organisaatioille ensiarvoisen tärkeinä ominaisuuksina. Esimerkki 175 on ingressi artikkelissa, jossa käsitellään viestinnän periaatteita ja tavoitteita sekä sitä, miten ne Keskon viestinnässä ja käytännöissä toteutuvat. Artikkelissa Keskon viestintää käsitellään myös kriittisesti, mutta olennaisinta on nähdäkseni se, että ihanteita esitetään, tiedostetaan ja tunnustetaan – niihin identifioidutaan. Tässäkin yhteydessä pätee nähdäkseni luvussa 5 esitetty Sillincen ja Brownin (2009) ajatus, jonka mukaan omaan toimintaan liittyvien ristiriitaisuuksien ja vajavaisuuksien avoin käsittely tarjoaa lukijalle

identifioitumispintaa ja on siten retorisesti tehokkaampaa kuin yksipuolisen myönteisen idyllin konstruointi – joka on toki sekin yritysviestinnässä usein esiintyvä lähestymistapa. Esimerkiksi avoimuus on semanttisesti väljä käsite ja ihanne, joka ilman täsmentämistä ja havainnollistavia esimerkkejä jää helposti etäiseksi ja sisällyksettömäksi. On itsestään selvää, että avoimuus ei voi toteutua täydellisesti eikä täydellinen avoimuus liene yleensä edes toivottu asiointitila. Siksi tämä abstrakti ihanne on kirjoitettava auki ja keskusteltava siitä, mitä se kussakin tilanteessa ja yhteisössä tarkoittaa ja millaista sen halutaan olevan.

Esimerkissä 175 kommunikaation merkitystä perustellaan eri näkökulmista: *hyvän työyhteisön toiminnan, työssäviihtymisen, henkilöstön yhteenkuuluvuuden ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen* kannalta. Kaikki nämä ovat työhyvinvoinnin ydinkysymyksiä, joten teksti asettaa voimakkaan identifioitumisen vaatimuksen. Erottautumiskohteeksi asettuvat tässä esitettyjen työyhteisöä luonnehtivien myönteisten seikkojen vastakohtat ja niiden kautta rakentuva mielikuva hajanaisesta, epäviihtyisästä ja toimimattomasta yhteisöstä. Näitä negatiivisesti arvottuvia vastakohtia ei ole eksplikoitu, mutta myönteisten vastapoolien korostaminen implikoi kielteisten vastavoimien olemassaoloa ja uhkaa. Erottautumisen voi katsoa rakentuvan myös sitä kautta, että toimivan viestinnän aikaansaaminen ei ole itsestäänselvyys vaan vaatii työtä – esimerkissä siis implikoidaan, että myös toisin voisi olla ja ilman viestinnän toimivuuden huomioimista ja ponnisteluja sen eteen todennäköisesti olisikin.

Esimerkissä 176 annettuja arvoja tunnustavaa ryhmäkonstruktiota, lukijalle tarjottua identifioitumisen kohdetta, rakennetaan kahdessa tasossa: yhtäältä puhujan työyhteisön tasolla ja toisaalta yleisenä ihanteena. Ensimmäisessä kappaleessa tuodaan yksikön ensimmäinen persoonaa käyttäen puhujan välitön kokemus, puhujan tiimi ja konkreettinen esimerkki, päivän tehtävien jakaminen. Jälkimmäisessä kappaleessa monikon ensimmäisellä persoonalla ei nähdäkseen viitata enää, ainakaan yksiselitteisesti, puhujan työyhteisöön vaan *me*-pronomini on pikemmin universaali, keneen tahansa missä tahansa työyhteisössä toimiviin ihmisiin viittaava.

Esimerkissä 176 abessiivimuotoisella adverbialilla *jännittämättä* tekstiin tuotu jännittäminen esitetään ei-toivottavan kaltaisen toimintakulttuurin ominaisuutena ja erottautumisen kohteena. *Kiperissäkin tilanteissa ja konflikteista selvittää* ilmaisevat implisiittisesti, että konfliktit ja ristiriidat kuuluvat normaaliin kanssakäymiseen ja myös tässä esiteltyyn identifioitumisen kehykseen, mutta että oleellista on se, miten niihin reagoidaan. Tässä selviämisen ensisijaisiksi strategioiksi esitetään puhuminen ja suvaitsevaisuus. Toisaalta näissä esimerkeissä lähestymistapa on korostetun humaani: puhe *suvaitsevaisuudesta, tunteista ja hyvinvoinnista* painottaa kommunikaation sujuvuuden ja tehokkuuden sijasta nimenomaan vuorovaikutuksellista ja emotionaalista ulottuvuutta. Tämäkin kytkeytyy sitouttamisen kokonaisvaltaisuuteen.

Esimerkissä 177 lausekkeessa *kuuntelutaidon sisäistäminen* teonnimi *sisäistäminen* viittaa syvälliseen omaksumiseen (ks. KS s. v. *sisäistää*). Sisäistämistä vaaditaan usein tilanteissa, joissa vaaraksi tai kartettavaksi vaihtoehdoksi esitetään esimerkiksi pinnallinen, ei-paneutuva lukeminen tai näennäinen opiskelu. Tämän tyypillisen kollokaation voi nähdäkseen lukea täs-

säkin esimerkissä: sisäistäminen implikoi erottautumista pelkästä näennäisestä vastaanottamisesta. Kuuntelutaidon sisäistäminen määritellään vielä *yhdeksi organisaatioiden haasteellisimmista tehtävistä*, mikä korostaa kuuntelutaidon hankkimiseen vaadittavaa ponnistelua. Vielä selvemmin ei-mainittu on läsnä esimerkin jälkimmäisessä virkkeessä, jossa *vuorovaikutusta* täsmennetään attribuutilla *aito*. Tässä erottautumiskohteeksi asettuu näennäinen tai teennäinen vuorovaikutus. Esimerkeissä 175–177 retoriikka on voimakkaasti inhimillisyyttä painottavaa.

Kommunikaatioon liittyy vuorovaikutuksen lisäksi toinen yritysretoriikassa tärkeä käsite: tieto. Hierarkkiset tiedon ja informaation rakenteet samastetaan taantumuksellisiin organisaatioihin, joten dynaamisen ja kehittyvän yritysorganisaation attribuuteiksi ja samastumisen kohteiksi tarjotaan tiedonjano, halu ymmärtää organisaatio kokonaisuutena sekä mieltää ja jäsentää oma roolinsa ja toimintansa tätä kautta.

(178) Innostus ei viriä tiedollisessa umpiossa. Kaikki tahdomme tietää, mikä on minun roolini kokonaisuudessa ja mitä juuri minulta odotetaan. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 178 painotetaan vuorovaikutusta ja aktiivisuutta: jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa. Aktiivisuus, osallistuminen ja halu oppia uutta esitetään ihmiselle olemuksellisina ominaisuuksina totalisoivan *kaikki tahdomme* -rakenteen avulla. Näin samastuminen ja sitoutuminen yrityksen kokonaisuuteen ja halu jäsentää oma toimintansa juuri tämän kautta, organisaation osana, esitetään normaalina, odotuksenmukaisena ja toivottavana toimintamallina. Nimenomaan tällainen lähestymistapa nostetaan tässä työn mielekkyyden ja *innostuksen* lähteeksi ja edellytykseksi. Toisaalta yksilön näkökulman painottaminen *minä*-pronominia toistamalla tuo vastapainoa organisaationäkökulmalle ja konstruoi yhteisöllisen tai organisatorisen ja yksilöllisen näkökulman yhdistelmän sopusointuiseksi ja tuloksellisen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiseksi lähtökohdaksi. Samalla *tiedollinen umpio*, kommunikoimattomuuden ja jonkinlaista pysähtyneisyyden tilan ilmaus esitetään kohteena, josta irtisanoudutaan suorasanaisesti. *Tiedollinen umpio* nostetaan siis avoimuus- tai kommunikatioidiskurssiin erottautumisen kohteeksi.

Joillekin sisäisen viestinnän muodoille ja termeille on eri syistä kehkeytynyt kielteisiä konnotaatioita. Joskus vastahankaa on aiheuttanut termien ja fraseologian liiallinen toistaminen tai tuominen epäsopiviin tilanteisiin ja organisatorisiin yhteyksiin, joskus taas joidenkin termien käyttö on koettu ikävien asioiden kiertelyksi. Esimerkiksi *kehityskeskustelu*-termiä on käytetty – välillä mustankin huumorin sävyttämänä – eufemistisesti tilaisuuksista, joissa ilmoitetaan irtisanomisista. Seuraavassa esimerkissä tällaista merkitysainesta pyritään purkamaan ja esittämään kehityskeskustelun kaltaiset viestinnän muodot vilpittöminä henkilöstön asemaa parantamaan pyrkivinä toimintatapoina.

(179) Joillekin kehityskeskustelu-käsitteessä on paha kaiku. Itse ajattelen, että se on omaksi edukseni järjestetty keskustelu siitä, miten minun työtäni voidaan kehittää. (Vinkkeli 2/2005)

Esimerkissä 179 aktivoidaan ja arvotetaan kaksi eri diskurssia tai tulkintakehystä. Läsä ovat yhtäältä yritysviestinnän virallinen puhetapa, jossa kehityskeskustelu on myönteisesti arvoitettu instituutio, ja toisaalta tätä puhetapaa koskeva skeptinen tai kriittinen diskurssi. Kielteisiin konnotaatioihin viitataan lausekkeella *paha kaiku* ja negatiivisesti arvottavan tulkintakehysten omaksuneisiin indefiniittipronominilla *joillekin*. *Kehityskeskustelu*-termin myönteistä tai tässä yhteydessä arvoa palauttavaa tulkintamallia edustaa taas predikatiivilauseke *omaksi edukseni järjestetty keskustelu siitä, miten minun työtäni voidaan kehittää*. Yksikön ensimmäisen persoonapronominin käyttö lausekkeessa *minun työtäni* korostaa yksilön näkökulmaa ja kehityskeskustelua yksilölle ja työntekijälle edullisena käytäntönä. Vastakkainasettelua ja kielteiseksi merkitystä tulkinnasta irtisanoutumista painotetaan aloittamalla oman tulkinnan esittely kontrastoivalla *itse ajattelen* -johtolauseella. Erityisesti *itse*-pronominilla on kontrastoiva, sen edellä ja sen jälkeen esitettyjen näkemysten eroavaisuutta korostava tehtävä. (Ks. ISK: 746–747.) Tämä on vakuuttavaa retoriikkaa erityisesti esimerkin 180 kuvaamassa tilanteessa, jossa puheenvuoro kiinnittyy mikrotason puhujaposition. Korostamalla kehityskeskustelukäytännön positiivisia puolia erottaudutaan kyynisestä tai pessimistisestä lähestymistavasta ja tulkinnasta, jossa tämäntyyppiset keskustelutilanteet näyttäytyvät hierarkkisen pseudokeskusteluna tai sanelupolitiikkana.

Ryhmän ja organisaation sisäisen kommunikaation lisäksi aineistossa käsitellään luonnollisesti laajalti myös ulospäin eli asiakkaisiin, yhteistyötahoihin sekä erilaisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää sekä sen ihanteita ja päämääriä. Toimivan kommunikaation merkityksen korostaminen liittyy sitouttamisen strategioista tai funktioista ainakin kahteen; kyse on paitsi menestyvän, tehokkaan ja sitä kautta houkuttelevan organisaation imagosta myös normeista, jotka kuka tahansa menestykseen ja tehokkuuteen samastuva oletettavasti hyväksyy ja sisäistää.

- (180) Erittäin tärkeää alkoholikaupan koordinoijalle on keskustelun lisääminen oston ja myynnin välillä. On varmistettava, että viestit kulkevat koko ajan ja tiedostettava, mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. (Kaupantekijä 3/2005)

Esimerkissä 180 *nesessiivirakenne on varmistettava – – – ja tiedostettava* korostaa kuvaillun toimintatavan vaihtoehdottomuutta. Sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä puhuttaessa erottaudutaan painokkaasti toimimattomasta tai katkonaisesta viestinnästä – ilmiö, jota suurissa organisaatioissa usein epäillään esiintyvän. Tämä irtiotto on retorisen yrityskulttuurisen identifiikaation keskeisimpiä puhetapoja ja mitä ilmeisimmin julkikuvan kannalta elintärkeä informaatioyhteiskunnassa toimivalle yritykselle. Huomattavaa on myös se, että esitetyt toimintatapoja koskevat vaatimukset kiinnitetään taas tekstiin nostettuun *asiakkaat*-ryhmään.

Esimerkissä 181 painotetaan OP-ryhmän viestinnän totuudellisuutta, luotettavuutta ja ymmärrettävyyttä.

- (181) Kaikki OP-ryhmän viestintä on tosiasioihin perustuvaa. Asiakas voi luottaa saamaansa informaatioon ja materiaaliin. Sopimusehdoissa ja hintatiedoissa pyritään kohtuullisuuteen, selkeyteen ja helppoon ymmärrettävyyteen. (www.op.fi > *Yhteiskuntavastuun perusta*)

Esimerkissä 181 eksplikoidaan *OP-ryhmän viestinnän olevan tosiasioihin perustuvaa*. Tämä implikoi, että tosiasioihin perustuminen ei ole yritysviestinnässä itsestään selvä asia; erottautumiskohteeksi tulkittavat siis valheellisia tai harhaanjohtavia viestejä lähettävät yritykset. Samalla tavoin *asiakas voi luottaa saamaansa informaatioon* implikoi, että näin ei välttämättä aina, kaikkien yritysten kohdalla, ole. Esimerkin viimeisessä virkkeessä puolestaan puhutaan tekstien luottavuudesta. Niin julkisten kuin yksityistenkin organisaatioiden viestintää ja organisaatioiden tuottamia tekstejä syytetään aika ajoin vaikeaselkoisuudesta ja asiakkaiden harhaanjohtamisesta (ks. esim. Tiililä 2007). *Selkeyden ja helpon ymmärrettävyyden* esittämisen päämäärinä voi lukea erottautumisena vaikeita tekstejä tuottavista organisaatioista. Verbivallinta *pyrkii* ilmaisee paitsi vaikeaselkoisuusongelman tiedostamista myös inhimillisyyttä: tekstejä tuottavat ihmiset, jotka tekevät parhaansa, jotta tekstit olisivat asiakkaalle *kohtuullisia, selkeitä ja helppoja ymmärtää*.

Kommunikaatio, vuorovaikutus ja vaikuttaminen ovat aineistossa laajalti käsitelty aihepiiri. Näitä aiheita käsittelevä metatason puhe on siis yritysviestinnän huomattava ulottuvuus: avoimuuden ja demokraattisen viestinnän ilmapiirin luomiseksi käytetään yritysviestinnässä huomattavasti aikaa ja tilaa.

## 7.2.2 Kehittyvät ja taantuvat organisaatiot

Muutos, kehitys ja kasvu ovat talouselämän ja yritystoiminnan kyseenalaistamattomia vaateita ja osatekijöitä, joiden useimmiten ääneenlausumattomiksi vaihtoehdoiksi asettuvat lähinnä taantuminen ja olemassaolon väijäämätön lakkaaminen. Yritys- ja talousretoriikan puheavaruudessa muutos ja kehittymisen pakko ovat itsestäänselvyyksiä, ikään kuin ulkomaailman luonnollisia elementtejä, joihin on reagoitava asianmukaisella tavalla (Juuti ym. 2004: 35). Muutosvalmiuden ylläpidon voi nähdä yhtenä yrityspuheen läpikäyvistä strategioista. Seuraavissa esimerkeissä 182 ja 183 on kyse juuri muutosvalmiuden ja pysähtyneisyyden vastakohdattarin konstruoinnista ja käsittelystä.

- (182) Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa pysähtyneisyyteen! UPM seuraa tarkoin kehityssuuntia, muutoksia ja tulevaisuuden ennusteita. (The Griffin 4/2005)
- (183) Sopimusrakenne on edelleen jäykkä ja monimutkainen eikä täysin vastaa nykyajan vaatimuksia. On kuitenkin meistä itsestämme kiinni, miten asiat UPM:ssä teemme. Avoin keskustelu ja erilaisten vaihtoehtojen harkitseminen on edellytys yhteisen näkemyksen saavuttamiselle. Ne ovat edelleenkin paras tapa soveltaa työehtosopimuksia paikallisesti. (The Griffin 2/2005)

Esimerkissä 182 asetaan vastakkain *pysähtyneisyys* ja *kehitys*(pyrkimys). Tässä distinktiossa UPM identifioidaan odotuksenmukaisesti kehityksen ja muutoksen pooliin: *UPM seuraa tarkoin kehityssuuntia, muutoksia ja tulevaisuuden ennusteita*. Retorinen kuvio on selvä ja yksiselitteinen: mikäli ei tunnista ja tunnusta kaikkinaisen muutoksen lainomaista tapahtu-

mista ja laiminlyö ympäristön valppaan seurannan, asemoituu väistämättä pysähtyneisyyden alueelle. Painokas, totalisoiva ja huutomerkkiin päättyvä väitelause *Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa pysähtyneisyyteen!* antaa ymmärtää, että UPM:llä tämä tosiasia on tunnettu ja ymmärretty. Tämä painokkuus korostaa osaltaan erottautumista *pysähtyneisyydestä* ja identifioitumista valppauteen ja kehitykseen.

Esimerkissä 183 erottautumisen kohdetta ei suorasanaisesti esitetä, mutta implisiittisesti työehtosopimuksen kritiikitön noudattaminen asetetaan luonnehtimaan sellaista yrityskulttuuria, josta UPM sanoutuu irti. Sopimuksen *paikallinen soveltaminen* konstruoidaan avoimuutta ja moniäänisyyttä suosivaksi käytännöksi, kun taas *edelleen jäykkä ja monimutkainen* valtakunnallinen *sopimusrakenne* esitetään jo syntyessään vanhanaikaisena (*eikä täysin vastaa nykyajan vaatimuksia*) ja me-ryhmän, UPM:läisten, intressien valvomiseen epäkelpona. Tällä vastakkainasettelulla ja UPM-yhteisön esiin nostamisella uudelleenkirjoitetaan myös työtaistelun rintamalinjoja: yritysyritys eli me-ryhmä on yhtenäinen toimija ja sen yhteneväisiä intressejä, arvoja ja tapaa toimia uhkaa ulkoa tai ylhäältä päin saneltu jäykkä ja monimutkainen toimintamalli. Samalla esimerkissä aktivoidaan samanmielisten identifioitumiskohteeksi edellisessä luvussa käsitelty avoimuuden ja kommunikaation diskurssi. Tähän viittaavat erityisesti *avoin keskustelu* sekä maltillista ja moniarvoista kuvaa rakentava *erilaisten vaihtoehtojen harkitseminen*. Nämä myönteiset määreet taas kiinnittyvät juuri sopimuksen paikalliseen soveltamiseen. Virke *On kuitenkin meistä itsestämme kiinni, miten asiat UPM:ssä teemme* asettaa haasteen: UPM-yhteisöllä on mahdollisuus olla itsenäinen ja aloitteellinen, mutta näiden ominaisuuksien saavuttaminen edellyttää nimenomaan sitä, että yleisö sitova sopimus kyseenalaistetaan tai hylätään joiltakin osin.

Seuraavassa uusinnetaan yritysretoriikassa laajalti käytettyä haasteellisuusdiskurssia (ks. luku 4.3.2). Suhtautuminen haasteisiin on yksi aineistossa toistuvista itsen identifioimisen kiinnepohdista, ja suosittuna puhetapana se toimii ikään kuin varmana ja arvolatauksiltaan kiistattomasti määriteltynä itsemäärättelyn keinona. Toisaalta haasteiden välttely merkityksellistyy tässä retorisisessa kehyksessä taantumuksen ja epäonnistumisen läheisilmiöksi.

- (184) Miltä sitten tuntuu aloittaa aivan uudessa tehtävässä, onko se mielenkiintoinen haaste vai kivinen työmaa?  
– Ehdottomasti äärettömän mielenkiintoinen haaste, Hanna Tuominen vakuuttaa hymyillen. (Kaupantekijä 3/2005)

Esimerkissä 184 luodaan kontrastiivinen asetelma ja identifikaation kehys asettamalla *uutta tehtävää* jäsentävälle *mielenkiintoinen haaste* -tulkinnalle vaihtoehdoksi *kivinen työmaa* -tulkinta, josta haastateltava irtisanoutuu. Dialogin voi lukea myös yrityskulttuurisena erottautumisena: esitetty *kivinen työmaa* -tulkinta olisi mahdollinen jollekulle jossakin tilanteessa, mutta tuskin tässä puhetilanteessa ja tässä kulttuurisessa kontekstissa. Esimerkissä määritellään *mielenkiintoinen haaste* / *kivinen työmaa* -distinktion avulla korrektia suhtautumistapaa kehitystä eli uutta ja muuttuvaa kohtaan. Esimerkissä 184 määritellään ihanteellista työorientaatiota yksilön näkökulmasta. Samastumisen ja erottautumisen retoriikan lähestymiskulma on usein toki laajempi, organisaatioiden ominaisuuksia erittelevä, ja toisinaan jopa omaa yri-



tysyhteisöä laajempi, yleisluonteisten poliittisten ja maailmankatsomuksellisten kysymysten perusteella luotu distinktio. Tällaista rajanvetoa kuvaa esimerkki 185.

- (185) Lämmitti mieltä nähdä Euroopassa muun muassa Nokian, Nordean, YIT:n, Sampon, Iskun, Askon, Sotkan, Tiimarin, Skanskan, Ingmanin, Rautakeskon, Finlandia-vodkan, Ruokakeskon ja monien muidenkin suomalaisfirmojen logoja.

Tuli sama isänmaallinen tunne kuin laulussa vanhalle merimiehelle Suomen lipun vieraassa satamassa nähtyään. Hyvä me!

Vuosikymmenessä olemme muuttuneet kielivammaisesta merentakaisesta säännöstelytaloudesta kansainväliseksi markkinataloudeksi. Rahan, tavaroiden ja ihmisten vapaa liikkuminen ovat toteutuneet ennakoituakin konkreettisemmin. (Kaupantekijä 3/2005)

Esimerkissä 185 kuvataan puhujan myönteisiä havaintoja suomalaisyritysten kehittymisestä ja kansainvälistymisestä. Tekstissä konstruoidaan kaksi historiallista tilaa: *vuosikymmenen* taakse sijoittuva *kielivammainen merentakainen säännöstelytalous* ja *tämänhetkinen* kehittynyt *kansainvälinen markkinatalous*. Puhuja identifioituu painokkaasti jälkimmäiseen yhteiskunnallis-ideologiseen konstruktion. *Kielivammainen, merentakainen ja säännöstelytalous* viittaavat tässä pimeään menneisyyteen, eristyneisyyteen ja taantumuksellisuuteen. Painokas menneestä irtisanoutuminen on tässä poliittinen ja ideologinen lausuma: *markkinatalous* esitetään myönteisen yhteiskunnallisen kehityksen väistämättömänä päämääränä.

Erilaisten valtiollisten rajoitusten purkaminen rinnastuu esimerkissä 185 demokratisoitumiseen, kehitykseen ja vapauteen (ks. Bruner 2002: 179). Kansainvälistymispuheen rinnalla kuljetettua tunnepitoista kansallisuusretoriikkaa voi lukea globalisaatiointoa tasapainottavana ja perinteistä turvallisuusilluusiota konstruoivana elementtinä. Puhutaan *isänmaallisesta tunteesta* ja *me*-pronominilla viitataan suomalaisiin kansakuntana. Kansainväliseen markkinatalouteen liitetään helposti hallitsemattomuuden ja jopa tietynlaisen arvonihilistisyyden kaltaisia piirteitä, joten kansallisuudelle annetaan arvo ja merkitys, joita sillä ei välttämättä tällaisen talousjärjestelmän todellisuudessa ole. Suomen lippua ja suomenkielisiä nimiä ja tuotemerkkejä käytetään turvallisuutta luovina symboleina tuntamattomaan astumisen kontekstissa. Erityisen kiinnostava yksityiskohta tekstissä on sananvalinta *kielivammainen*. Ilmeisestä ironiasta huolimatta kohta tulkittuu niin, että suomen kieli esitetään kansainvälistymisprosessissa käyttökelvottomaksi ja jalkoihin jääväksi kulttuuri-ilmiöksi.

### 7.2.3 Inhimilliset ja vieraannuttavat kulttuurit

Menestyksen, kehityksen ja muutoksen vaatimukset ovat alituisen läsnä yritysretoriikassa. Kilpailun vääjäämättömyyden ja kovuuden korostamisen retoriseksi vastapainoksi tarjotaan kuitenkin usein humaaneja lähestymistapoja. Tässä onkin yksi sitouttamispuheen kokonaisvaltaisuuden ja monitasaisuuden (ks. luku 4) retorisisista funktioista: esimerkiksi inhimillinen yhteisö -ulottuvuus voidaan nostaa tulosorientoitunut organisaatio -ulottuvuuden rinnalle ja

näin tasapainottaa syntyvän kuvan mahdollista kovuutta ja vaativuutta inhimillisellä tai pehmeällä merkityselementillä. Henkilökohtaista välittämistä ja jonkinlaista pyyteetöntä kohtaamista konstruoiva retoriikka liittyy siis olennaisesti sitouttamisen monitasoisuuteen ja erityisesti sen psykologiseen ja sosiaaliseen tasoon. Humaani retoriikka liittyy läheisesti myös edellä (6.4.1) käsiteltyyn yhteisen alueen ja merkitysmaailman, yhteisten ja *meille* ominaisten reagoinnin ja kokemisen tapojen tuottamiseen.

Työsuhteiden määräaikaisuus, työntekijöiden lisääntyvä liikkuvuus sekä työn saamiseen ja jatkumiseen liittyvä yleinen epävarmuus ovat työntekijää työstä, työnantajasta ja työyhteisöstä potentiaalisesti vieraannuttavia tekijöitä. Jopa pelkkä oletus tai kokemus jonkin epäsuotuisan tapahtuman tai kehityksen uhasta voi toimia samalla tavoin (Alasoini 2006: 33–37).<sup>32</sup> Näiden ongelmien, ongelmien lisääntyneen tiedostamisen tai ylipäänsä tällaisiin asioihin liittyvien lisääntyneiden pelkojen vuoksi myös työnantajille on aiheutunut paineita tarjota työlle ja yhteisöllisyydelle uusia, mielekkäämpiä tulkintakehyksiä. Sennettin (1999: 70–74) mukaan ”työn uusi järjestys” vieraannuttaa työntekijät paitsi itse työstä ja sen tuloksista ja mielekkyydestä muuna kuin väliaikaisena ansaintakeinona myös yhteiskunnallisista ja sosiaalisista rakenteista. Näissä prosesseissa välineet oman paikan määrittelylle katoavat yksilöiden ulottuvilta. Työ- ja ammatti-identiteetin rapautuminen estää kiinnittymästä ja identifioitumasta yhteisiin arvoihin ja päämääriin tai vaikutustapoihin niiden tavoittelemisessa. Kokemus väliaikaisuudesta, yksipuolisista sitoutumisvaateista ja elinympäristön piittaamattomuudesta omia vaikutuspyrkimyksiä kohtaan saa aikaan välinpitämättömyyttä ja kyynisyyttä.

Tyypillistä ihmislähtöiselle tai inhimillistävälle puhetavalle on yrityksen tai organisaation ja sen henkilöstön samastaminen. Burke (1969b: 20–21) käyttää tällaisesta retorisesta identifikaatiosta puhuessaan termiä *konsubstantiaatio* (*consubstantiation*)<sup>33</sup>. Tällöin samastettavat kohteet tulevat hetkellisesti, tekstin todellisuudessa tai retorisessa asetelmassa yhdeksi. Samaan aikaan kuitenkin niiden perustava erillisyys ja identiteettien itsenäisyys säilyvät. Esimerkissä 186 näkökulma on hieman erilainen, mutta organisaation ja ihmisryhmän samastamisesta on kyse siinäkin.

(186) Lisäksi meidän jokaisen oman asenteen ja aktiivisuuden merkitys tässä kehityksessä on suuri: ISS Palvelut on yhtä kuin kaikki ISS Palveluissa työskentelevät. (Vinkkeli 1/2005)

(187) Työntekijät ovat kuitenkin yrityksen tärkein voimavara, ehkä nykyään vielä enemmän kuin ennen. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 186 samastetaan ihmiset ja organisaatio: *ISS Palvelut on yhtä kuin kaikki ISS Palveluissa työskentelevät* palauttaa yrityksen jäännöksettä yrityksessä työskenteleviin ihmi-

<sup>32</sup> Kokemus tai näkemys työelämän yleisestä kielteisestä kehityksestä vaikuttaa Alasoinin (mp.) mukaan työtyytyväisyyteen, vaikka omaan tilanteeseen ei todennäköisesti huonontavaa muutosta olisi tulossakaan.

<sup>33</sup> Konsubstantiaation käsite viittaa kristilliseen ehtoolliseen, jossa – yhden teologisen näkemyksen mukaan – Kristus on jollakin määrittelemättömällä tavalla läsnä ehtoollislevissä ja -viinissä. Leipä ja viini eivät kuitenkaan tämän näkemyksen mukaan varsinaisesti muutu Kristuksen ruumiiksi ja vereksi, kuten transsubstantiaatio-oppi asian selittää. (Burke 1969b; Pihkala 1992.)

siin. Tällaisessa retoriikassa ikään kuin selitetään kasvoton organisaatio pois ja madalletaan suuren organisaation jäsentämisen abstraktiotasoa: emme tee työtä millekään kasvottomalle taholle, vaan yritys on yhtä kuin me ja meidän toimintamme tässä ja nyt. Tällainen puhetapa häivyttää myös yrityksen sisäisiä hierarkiarakenteita ja organisaatiotason toimijuutta ja nostaa *meisyyden* retoriikan keskiöön. Esimerkissä 186 on nähdäkseni kyse identifioinnista sen eräällä tavalla puhtaimmassa ja yksinkertaisimmassa merkityksessä: me olemme yritys. Samalla kyse on osallistamisesta, vastuun jakamisesta. Yrityksen kehityksen suunnan määrittymisen palautetaan yksilötasolle painottamalla *meidän jokaisen oman asenteen ja aktiivisuuden merkitystä*. Ihmiset ja yrityksen samastavan puhetavan voi nähdä myös erotautumisena yksilöä vieraannuttavista organisaatiotyypistä tai vasta-argumenttina diskurssille, joka esittää palkkatyön ihmistä omasta itsestään, luontevasta käyttäytymisestään ja todellisista tarpeistaan vieraannuttavana ilmiönä.

Esimerkissä 186 esiin tulleen täydellisen samastamisen lisäksi henkilöstön merkitystä voidaan korostaa myös strategis-operationalisesta näkökulmasta, kuten esimerkissä 187. Siinä voi lukea eri rekisterien tai tulkintakehysten retorisen nivomisen yhteen: *työntekijöiden* eli kaikkien yrityksen henkilöstöön kuuluvien nostaminen esiin luo tasa-arvoistavaa ja ihmisläheistä sävyä, vaikka esitetyn arvion näkökulma on samalla analyttinen ja yritystoiminnan rationaalis-strategista puhetapaa toisintava.

Erityisesti ketjujen ja konseptien ohjeistamille palvelualan toimijoille tyypillisessä retoriikassa yhdenmukaisuuden vaatimus esitetään tasa-arvoisuutta ja yhteishenkeä kohottavana voimavarana. Kuitenkin myös monikulttuurista näkökulmaa pidetään paikoin arvokkaana asiana, kuten esimerkissä 188, jossa painotetaan yritys yhteisön luonnetta sosiaalisena ja inhimillisenä, erilaisissa tilanteissa myötätuntoisesti reagoivana yhteisönä.

(188) Sopeutumisvaiheessa on hyväksyttävä ja annettava näyttää tunteet. Avoimuus ja inhimillisyys ovat tärkeitä. On kunnioitettava sitä, mikä on menetetty ja annettava ihmisen ottaa siitä muisto mukaansa. Kun yritykseen on tullut työntekijöitä eri yrityskulttuureista, kenenkään entistä kulttuuria ei saa loukata, Minna Kauppi korosti. (Vinkkeli 2/2005)

Esimerkissä 188 nostetaan *yrityskulttuurin loukkaaminen* ja normatiivinen näkökulma siihen. Deonttista modaalisuutta ilmaiseva *ei saa* määrittelee *loukkaamisen* ehdottomasti kielletyksi. Esimerkissä korostuu yksilöllinen näkökulma, yksilöiden erilaisuuden ja erilaiset taustat tiedostava retoriikka. Samaan aikaan kuitenkin ilmaistaan implisiittisesti, että nyt puheena olevassa yrityksessä on oma kulttuurinsa ja *entiset kulttuurit* ovat nimenomaan entisiä, työntekijöiden henkilöhistoriaan kuuluvia asioita. Huomattavaa esimerkissä 188 on myös tekstiin sisältyvä identifikaation oletus: työntekijän oletetaan kokevan entisen yrityksensä kulttuuri siinä määrin omakseen tai omaan henkilöönsä kytkeytyneeksi, että entisen yrityksen kulttuurin loukkaaminen loukkaa myös tätä entistä työntekijää.

Esimerkissä 188 eksplisiittisten ohjeiden antamisen voi sinällään lukea tapana identifioida tekstissä konstruoitu kulttuuriyhteisö. Toiminta- tai käyttäytymisohjeiden ehdottomuus merkityksellistää niiden noudattamatta jättämisen ehdottoman ei-toivottavaksi vaihtoehdoksi.

Tämä sinänsä triviaali huomio näyttäytyy retorisen identifikaation kannalta kiinnostavampana, kun tarkastellaan tekstin semanttista ja tyyllillistä alaa. Nesessiivisten ilmausten *on kunnioitettava* ja *on hyväksyttävä ja annettava näyttää tunteet* kaltainen normatiivinen puhe kohdistuu tässä mentaalisiin tai hyvin hienovaraisiin psykologisiin ja sosiaalisiin ilmiöihin, joiden kohdalla ohjeen toteuttaminen tai toteuttamatta jättäminen on useimmiten vaikea todentaa. Yleensä siihen ei ole edes aihetta. Tästä näkökulmasta teksti näyttäytyy varsinaisen säännösten esittelyn asemesta samastumiskohteita tarjoavana retoriikkana, jonka ytimenä on inhimillinen, suvaitsevainen ja työympäristönä houkutteleva yhteisökonstruktio.

Vieraannuttavan työ- ja toimintaympäristön keskeisinä ominaisuuksina ja oireina on usein pidetty liian voimakasta yhdenmukaisuuden vaatimusta ja persoonallisuuden ilmaisemisen mahdottomuutta (Hodson – Sullivan 2003: 56–57). Tällaiset ominaispiirteet on liitetty repessiivisiin ja joustamattomiin organisaatioihin, joihin samastuminen on joko ei-houkuttelevaa tai mahdotonta tai tapahtuessaan yksilöä itsestään, työstään ja sen yhteisöllisistä merkityksistä vieraannuttavaa. Toimiminen tällaisessa ympäristössä sekä inhimillisten ja sosiaalisten identifikaation kiinnekohtien puuttuminen on siten nähty lamauttavana ja kehittymistä estävänä tilana. (Sennett 1999.) Tässä katsannossa tällaisten konformismia vaativien systeemien tai toimijoiden konstruointi erottautumisen kohteeksi on nykymuotoisessa työn retoriikassa ja yrityspuheessa sangen luontevaa. Yksilön ja persoonan liikkumatilan ja vapaan alueen retorisella konstruoinnilla on toisaalta myös vastuullistava funktio: yritysmaailmassa vapaudesta nauttiminen ei ole itseisarvo, vaan vapaus mielletään tuottavuuden kasvattamisen välineeksi. Esimerkeissä 189 ja 190 identifioidutaan yksilölliseen harkintaan ja luottamukseen ja erottaututaan turhista säännöistä ja liiallisesta yhdenmukaisuuden vaatimuksesta.

(189) Täällä voi olla oma itsensä, ei ole yhtä henkilötyyppiä tai pukeutumiskoodia, jonka mukaan kaikkien pitäisi toimia. ([www.teliasonera.fi](http://www.teliasonera.fi) > *Työpaikat* > *Tutustu meihin*)

(190) Avoimuus työpaikalla lisää ihmisten välistä luottamusta, joka puolestaan johtaa aloitteelliseen toimintaan. Pyrimme siis kaikessa toiminnassamme luottamaan toisiimme ja luomaan mahdollisimman vähän sääntöjä. Tästä syntyy yksilöä kunnioittava ja luovuuteen kannustava yrityskulttuuri, jossa yhtiön ja sen henkilöstön menestyminen nähdään yhteisenä päämääränä.  
([www.upm.fi](http://www.upm.fi) > *UPM työpaikkana* > *Kulttuuri ja arvot*)

Esimerkissä 189 samastumisen kohteeksi tarjotaan malli työyhteisöstä, jossa on mahdollisuus *olla oma itsensä*. Toisaalta erottautumisen kohteeksi asetetaan yhdenmukaisuuden vaatimusta ilmaiseva *henkilötyyppi tai pukeutumiskoodi, jonka mukaan kaikkien pitäisi toimia*. Itsetoetukselle määritellään siis tila persoonallisuuden ja pukeutumisen alueelle. Esimerkissä 189 konstruoidaan monen muun esimerkin tapaan polaarisin asetelma, ehkä jopa poikkeuksellisen voimakas kontrasti. *Olla oma itsensä* indikoi suvaitsevaisuutta ja voimakasta individualismia, kun taas *yksi henkilötyyppi, jonka mukaan pitäisi toimia* assosioituu painostavaan, tasapäistävään ja epäinhimilliseen järjestelmään. Molemmat ovat ideaalisia konstruktioita, jotka tuskin sellaisenaan toteutuvat missään organisaatiossa, mutta rinnakkain asetettuna ne muodostavat retorisesti voimakkaan vastakohtaparin. Tämän lisäksi kontrastiivisuutta hyödynnetään sillä jo aiemmin mainitulla tavalla, jossa inhimillisiä ja sosiaalisia näkökulmia esiin nostavat diskurs-

sit toimivat usein retorisena vastapainona usein hyvinkin jyrkille menestystä, edistystä ja kilpailua korostaville puhetaivoille.

Esimerkissä 190 tarjotaan samastumiskohteeksi joukko myönteisiä yrityskulttuuria kuvaavia määreitä: *avoimuus, luottamus, aloitteellisuus, yksilön kunnioittaminen ja luovuus*. Samalla tässäkin, esimerkin 189 tapaan, erottaudutaan tarpeettoman tai liiallisen ulkoisen kontrollin harjoittamisesta: *pyrimme – – – luomaan mahdollisimman vähän sääntöjä*. Määrän adverbiaali *mahdollisimman vähän* ilmaisee, että sääntöjä voi olla eri yhteisöissä eri määrä. Viittaminen *sääntöjen luomiseen* taas sisältää ajatuksen siitä, että sääntöjen määrä on yritykseltä kulttuuris-ideologinen valinta. Teksti siis presupponoi, että on olemassa turhia sääntöjä – ja epäsuorasti senkin, että on olemassa organisaatioita, joissa sääntöjä on liikaa. Erottautumisen strategiaan kuuluu tässäkin vastakkainasettelun rakentaminen, kun *säännöt* asetetaan kontrastiin *luottamuksen ja kunnioituksen* kaltaisten ulkoista kontrollia tarpeettomaksi tekevien seikkojen kanssa.

Käsitellyt arvot saavat esimerkissä 190 kaksoisvalotuksen (ks. luku 4.1): esimerkiksi *luottamus* ja *yksilön kunnioittaminen* esitetään arvoina sinänsä, yrityskulttuuria konstruoivina peruseräkkeinä, mutta samalla ne toimivat myös välinearvoina yhteiseen päämäärään eli *menestymiseen* pyrittäessä. Samalla nämä arvot ovat olennaisia juuri tätä yhtiölle eli kollektiiville ja henkilöstölle eli yksilöille yhteistä ja yhteneväistä intressiä määriteltäessä: kun hyväksytään esitetyt myönteiset määreet, hyväksytään annettu tapa toimia. Tästä seuraa sellaisen yrityskulttuurin syntyminen, jossa *yhtiön ja sen henkilöstön menestyminen nähdään yhteisenä päämääränä*. Esitettyjen myönteisten asioiden tunnustaminen johtaa siis loogisesti ja väistämättä yksilön ja yhteisön intressin samastamiseen.

Myös seuraavassa kehitys hahmottuu yhteiseksi ja koko organisaatiota luonnehtivaksi piirteeksi.

- (191) Tutkimusta [työtyytyväisyystutkimus] uudistettiin 2004 aikana mittaamaan yhä paremmin hyvään työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Tulosten mukaan Keskossa parhaimmin toteutuvina nähtiin muun muassa yksikön ja oman työn tavoitteiden tunteminen ja asiakastyytyväisyyden tärkeys. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi koettiin muun muassa mahdollisuus vaihtaa konsernin sisällä uusiin tehtäviin, tiedonkulku sekä henkilöstön hyvinvointiin panostaminen. (Kaupantekijä 1/2005)

Esimerkissä 191 kuvataan työtyytyväisyyden tutkimista ja työtyytyväisyyden parantamiseksi esitettyjä asioita Keskossa. Esimerkki kytkeytyy kehitysdiskurssiin kahdellakin tavalla: ensinnäkin puhutaan konsernissa työskentelemisen edellytysten kehittämistä ja toiseksi näiden edellytysten mittaamisen kehittämistä (adverbiaali *yhä paremmin*). Hyvä työilmapiiri ja työntekijän sekä asiakkaan tyytyväisyys esitetään siis konsernille tärkeiksi asioiksi. Erottautumisen strategiaan tässä ei kuitenkaan ole oman identiteetin määrittely organisaation ulkoisen kohteen, toisin toimijan avulla, vaan oman organisaation aiemman tilanteen kautta. Erottautumisen konkreettisena ilmenemänä esitetään siis kehittyminen, erottautuminen riittämättömästä tasosta. Voidaan toki ajatella, että kehityksen korostaminen implikoi erottautumista niistä, jotka eivät kykene kehittymään. Ensisijaiseksi erottautumiskohteeksi tässä aset-

tuu kuitenkin aiempi tilanne, josta oli varaa parantaa, ja ylipäänsä ajattelutapa, jossa tyydytään saavutettuun tasoon hyvän työilmapiirin luomisessa.

Myös seuraavassa määritellään erilaisia toimintatapoja. Asiakkaan positioon asettuminen ja väärin keinoin myymisen kritisoiminen konstruoivat puhujalle ja yritykselle ihmislähtöistä luonnetta.

- (192) Keswellin kodintekniikan osastopäällikkö Ari Myllymäki ihmettelee, miksi tv:n ostosta, sinänsä yksinkertaisesta asiasta, tehdään vaikea.
- Ihmetyttää, miksi markkinoinnissa käytetään vaikeita ja osin vääriäkin myyntiargumentteja, kun oikeitakin on pursuamalla, hän sanoo. (Kaupantekijä 3/2005)

Esimerkissä 192 määritellään ei-toivottava tapa toimia: *tv:n ostosta tehdään vaikea, käytetään vaikeita ja osin vääriäkin myyntiargumentteja*. Tässä käytetty moittimispassiivi (*tehdään, käytetään*) ei osoita tai yksilöi väärintekijöitä. Televisioiden väärinmyyntiä kuitenkin käsitellään yleisenä ongelmana, ei yksittäistapauksena, joten on oletettavaa, että passiivi viittaa useaan toimijaan tai yleiseen tapaan. Toki myös se, että asia nostetaan ongelmana, antaa ymmärtää, että väärin toimiminen on yksittäistapauksia laajempi ilmiö. Väärästä toimintatavasta erottautumista ilmaisee reagoimista kuvaava verbivalinta *ihmetellä* (ks. Mäntynen 2003: 73). Myös *oikeiden myyntiargumenttien* esiin nostaminen asemoi puhujan ja puhujan yrityksen vastakkaiseen pooliin kuin moititut tahot. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan intressin huomiominen konstruoivat inhimillistä kuvaa: myyntiä ei tule tavoitella keinolla millä hyvänsä.

Inhimillistävä retoriikka liittyy yleensä organisaation määrittelyyn organisaatiokulttuurisessa kehityksessä, toisin sanoen myönteiset ja kielteiset referenssit haetaan organisaatioiden tavoista toimia (kuten esim. esimerkissä 192). Toisinaan inhimillistävää puhetta käytetään ja omaa organisaatiota identifioidaan myös laajemmassa kulttuurisessa tai kansallisessa kontekstissa, kuten esimerkeissä 193 ja 194.

- (193) UPM:n paperinmyyntiä Venäjälle, Ukrainaan ja muihin IVY-maihin johtava Rauno Niemelä sanoo, että UPM:n ja esimerkiksi Blitz-Printin luottamuksellisten suhteiden luominen ottaa aikansa ja että niitä on hoidettava. Niemelän menettelytapana on rakentaa pitkäaikaiset ja aidot suhteet yhteistyökumppaniin pelkän asiakkuuden hoitamisen sijaan. Tällainen investointi on palkitsevaa sekä Niemelälle että UPM:lle. Vilpittömyys ja kielitaito yhdistettynä vankkaan liikevainuun, kulttuuritietoisuuteen ja herkkyyteen ovat tärkeitä tekijöitä Ukrainan kaltaisissa maissa menestymiseen. (The Griffin 4/2005)

- (194) ”Ympäristökysymykset ovat tällä hetkellä Japanissa erittäin tärkeällä sijalla. Suomen metsäteollisuus on täällä tunnettu vastuullisesta toiminnastaan. Koko teollisuudenalamme perustuu harmoniseen rinnakkaiseloon luonnon kanssa, ja tämä tosiasia on myös vahvimpia myyntivalttejamme”, Varhama jatkaa.

— — —

EXPON teema, eläminen ja työskentely sopusoinnussa luonnon kanssa, esiteltiin pohjoismaisessa paviljongissa tavallisten ihmisten elämäntyylinä ja heidän suhteenaan luontoon. Pohjoismainen turvallinen ja vakaa elämänlaatu perustuu koruttomuuteen ja luonnon kunnioittamiseen. ”Japanilaiset saattavat kadehtia esimerkiksi runsasta tilaamme, rauhaamme, ajankäyttöämme ja inhimillisiä arvojamme”, Varhama sanoo.

Asiakkaille suunnatuissa esityksissä EXPON teemaa painotettiin kertomalla, kuinka ympäristönsuojelu otetaan huomioon yhtiömme kaikessa toiminnassa. Erityisesti näyttelyn teemaa tähdennettiin kuitenkin paviljongissa, jossa kutsuvieraille tarjottiin mahdollisuus osallistua opastettuun kierrokseen. (The Griffin 2/2005)

Esimerkissä 193 kuvaillaan UPM:n ja UPM:n myyntijohtajan toimintaideologiaa. Tekstissä korostetaan inhimillistä kohtaamista: määritteet *luottamukselliset* ja *aidot* korostavat suhteiden inhimillistä ulottuvuutta. Suhteiden liiketaloudellinen ulottuvuus nostetaan toki sekini esiin, kun suhdetoimintaan viitataan substantiivilla *investointi* ja puhutaan sen *palkitsevuudesta UPM:lle*. Myös *vankka liikevainu* tasapainottaa *vilpittömyyden* ja *herkkyyden* kaltaisia ei ensisijaisesti liiketoiminnan välineiksi ymmärrettyjä määreitä. Inhimillisyydellä on siis liiketaloudellinen merkityksensä, ja eräänlaisesta kaksoisvalotuksesta on kyse tässäkin. Tekstissä konstruoidaan myös erottautumiskohde, jota määrittävät tekninen suhtautuminen (*pelkkä asiakkuuden hoitaminen*) ja nähdäkseni myös inhimillisen ja kulttuurisen ulottuvuuden laiminlyöminen. Aitous ja vilpittömyys implikoivat, että liikesuhteita voidaan rakentaa myös toisilla tavoin, suhteita yksinomaan välineinä käyttäen tai jopa niitä epärehellisesti solmien. Tällaisesta menettelytavasta sanoudutaan epäsuorasti mutta kiistattomasti irti.

Kiinnostavaa esimerkissä 193 on *Ukrainan kaltaisissa maissa* menestymisen nostaminen vaikeaksi tehtäväksi sekä menestymisen tekijöiden erittely. Mainitut tekijät – *vilpittömyys ja kielitaito yhdistettynä vankkaan liikevainuun, kulttuuritietoisuuteen ja herkkyyteen* – laiminlyövyillä tai niitä hallitsemattomilla ei siis ole menestymisen edellytyksiä. *Vilpittömyys, kielitaito, kulttuuritietoisuus ja herkkyyys* ovat perinteisiä humaaneja tai humanistisia hyveitä, ja vastakohtaksi ja erottautumisen kohteeksi hahmottuu sivistymätön, karkea ja epärehellinen toimija. Voidaan ajatella, että nämä ovat jonkinlaiseen karikatyyriseen (kansainväliseen) kaupantekoon yhdistettäviä piirteitä, ja ehkä juuri sen vuoksi niistä erottaudutaan näinkin painokkaasti. Esimerkissä 193 irtisanoudutaan, hieman esimerkin 192 tapaan, asiakkaiden, kanssaihmiesten harhaanjohtamisesta ja hyväksikäytöstä.

Esimerkissä 194 taas puhutaan Japanissa pidetystä maailmannäyttelystä, johon UPM *osallistui näkyvästi* (The Griffin 2/2005). Tekstissä asetellaan rinnan pohjoismaista ja japanilaista kulttuuria ja elämäntapaa, ja UPM:n esitetään edustavan pohjoismaista elämäntapaa erityisesti luonnon kunnioittamisen ja ympäristönsuojelun osalta. Tekstissä konstruoidaan kiinnostavalla tavalla UPM:läistä ja pohjoismaista kulttuuria sekä samalla analogista suhdetta näiden kahden kulttuurikonstruktion välille: yhtiö (UPM) ja pohjoismainen yhteiskunta elävät ja toimivat rinnakkain ideologisesti yhteensopivina kulttuuriyhteisöinä. Sama rinnakkaisuuden tai harmonisuuden idea sijoitetaan myös *metsäteollisuuden ja luonnon* välille. UPM

esitetään siis niin ympäröivän yhteiskunnan arvoihin kuin luontoonkin adaptoituneena tai samastuneena toimijana.

Identifikaation ja erottautumisen kannalta kiinnostavaa esimerkissä 194 on myös laajempi kansallis-kulttuurinen rajanveto: *japanilaisten* esitetään mahdollisesti *kadehtivan inhimillisiä arvojamme*. Yhtiön ja ympäröivän yhteiskunnan rinnastaminen tai samastaminen nousee nähdäkseni esiin myös tässä: inhimilliset arvot liitetään läpi tekstin johdonmukaisesti niin yhteiskuntaan kuin yhtiöönkin. Siksi myös pronominaalinen viittaaminen ei ole tässä aivan yksioikoista. Puhuttaessa *japanilaisista* samassa lauseyhteydessä käytetyn *me*-pronominin ensisijaiseksi referentiksi asettunee *pohjoismaalaiset*. Kuitenkin mainitun samastamisen ansiosta yhteiskunnan tai muun kansallis-kulttuurisen konstruktion ohella *inhimillisiä arvoja* tunnustavaksi toimivaksi identifioituu tässä myös yhtiö, UPM. Esimerkissä 195 esillä olevaa ympäristönsuojeluretoriikkaa käsiteltiin muun yhteiskunnallisen aseoitumisen ohella tarkemmin luvussa 5.

### 7.3 Identifikaatio ja erottautuminen: yhteenvetoa ja pohdiskelua

Yritysviestinnässä rakennetaan, vahvistetaan ja uusinnetaan yritystä yhteisönä. Samalla siinä esitetään monin tavoin malleja ihanteelliselle työntekijälle ja työyhteisölle sekä luodaan esimerkillisiä yksilö- ja ryhmäidentiteettejä. Sitouttamisretoriikassa on olennaista rajata me-ryhmä, sisäryhmä, jonka perustana on jonkinlainen yhteinen alue, yhteisiä arvoja ja tavoitteita. *Meidän* määrittely on aina rajanvetoa, ja usein tähän liittyy oman identiteetin konstruoinnista negatiivisista referensseistä erottautumalla.

Yksi yritysviestinnän tärkeimmistä funktioista onkin erottautuminen: retoriikka konstruoi organisaatiolle tai yritysyhteisölle erityistä, yksilöllistä ja poikkeuksellista luonnetta. Tässä katsannossa on odotuksenmukaista, että yhteisöstä puhutaan usein kuin yksilöstä – kokevana, tuntevana ja tahtovana toimijana, jolla on esimerkiksi omatunto, tietynlainen persoonallisuus ja niin edelleen. Yrityksen tai organisaation identiteetti rinnastetaan yksilöidentiteettiin, esitetään yksilöidentiteetin muotoisena ja organisaatiokokonaisuus usein yksilömuotoisena toimijana. Tämä on ymmärrettävää, sillä ainakin arkiajattelussa organisaatioihin liitetään kasvottomuuden ja kaavamaisuuden kaltaisia määreitä, kun taas yksilöitä ja yksilöidentiteettejä luonnehtivat uniikkiuden ja persoonallisuuden kaltaiset piirteet. Yksilötasolla identiteetti ja persoonallisuus mielletään aidoiksi, ainutkertaisiksi ja korvaamattomiksi mutta organisaatio-  
tasolla keinotekoisiksi tai päälle liimatuiksi, ei mihinkään kiinnittyviksi.

Sitouttamisretoriikka hyödyntää jännitteitä (ks. luku 5) myös omaa identiteettiä konstruoidessa. Teksteihin nostetaan myönteisiä asioita, joihin identifioitutaan, ja kielteisiä, joista erottaudutaan. Usein nämä kohteet muodostavat jännitteisen vastakohtaparin. Kielteiset merkityselementit toimivat siis oman ryhmän positiivisen määrittelyn hyväksi, ja me-ryhmään liitetty ominaisuudet määrittyvät myös tekstiin nostettujen vastakohtien kautta. Jännitteet luovat tekstiin dynaamisuutta, ja kielteisten referenssien eli erottautumisen kohteiden läsnäolo antaa



retorista pontta myönteiselle määrittelylle. Erottautuminen kytkeytyy yritysviestinnässä luonnollisesti kiinteästi kilpailuun, erottumiseen muista alan toimijoista. Sitouttamisen kannalta yritysorganisaatioidentiteetin konstruomisessa on paljolti kyse houkuttelevan tai poikkeuksellisen mahdollisuuden tarjoamisesta. Työnhakijoille, henkilöstölle tai muille sidosryhmille tarjotaan mahdollisuus sitoutua, kiinnittyä jollakin tavoin poikkeukselliseen tai harvinaiseen kohteeseen, kokonaisuuteen tai kollektiiviin.

Luvuissa 7.2.1–7.2.3 on eritelty kolmea distinktiota: kommunikaation ja sulkeutuneisuuden, kehityksen ja taantumuksen sekä inhimillisyyden ja vieraannuttavuuden välistä kahtiajakoa. Kuten luvussa 4 huomattiin, diskurssit eivät kiinnity juuri tiettyihin sanoihin tai ilmauksiin, vaan esimerkiksi kommunikoivuutta tai inhimillisyyttä voi indikoida monin eri tavoin. Tästä huolimatta distinktiot tai rajanvedot erottuivat selvästi aineistosta. Havaintoja voidaan tarkastella rinnan luvussa 4 yleisimmistä diskursseista tehtyjen havaintojen kanssa, jolloin huomataan, että hallitsevat diskurssit nousevat esiin myös identifikaation ja erottautumisen kohdalla. Se mikä on painokasta ja toistuvaa, vaikuttaa usein sisältävän myös erottautumisen elementin. Voidaan myös ajatella, että esimerkiksi kehityksen ja muutoksen vaatimus vaatii perusteluksen uhkakuvia, negatiivisen vaihtoehdon esittämistä. Toiseksi vaikkapa arvopuheen kohdalla distinktioiden käyttöä saattaa motivoida yleisluontoisuuden ja erottumattomuuden uhka. On siis tarkoituksenmukaista osoittaa ulkopuoli: vääriä arvoja ja niiden imaginäärisiä tunnustajia.

Karkeasti yksinkertaistaen voidaan sanoa, että retoriikassa, sitouttamisessa retorisenä prosessina ja näin ollen myös tässä tutkimuksessa keskeinen dynamiikka voidaan palauttaa paljossa siihen perusideaan tai -vastakkainasetteluun, joka postuloi *meidän* ja *niiden* olemassaolon. Tämä perustava vastakkainasettelu tulee tässäkin tutkimuksessa artikuloitua monin tavoin.<sup>34</sup> Toisaalta, mikäli hyväksytään Burken näkemys, jonka mukaan erillisyys ja yksinäisyys ovat inhimillisiä peruskokemuksia tai -olotiloja, päädytään eräänlaiseen eksistentialistiseen perusolettamaan: ei ole *meitä*, on vain (minä ja) *ne*. Näin kaikki retoriikka, kuten muukin sosiaalinen toiminta, näyttääytyy pyrkimyksenä näiden inhimillistä maailmassa olemista lähtökohtaisesti määrittävien kuulujen ylittämiseen. Retoriikan teoreetikkona Burke onkin sikäli poikkeuksellinen, että hän ei keskity pelkkään retoriikkaan tai kielelliseen vaikuttamiseen vaan pyrkii selittämään laaja-alaisemmin inhimillisen elämän ja kulttuurin lainalaisuuksia. Siksi identifikaatio ei ole Burkelle ainoastaan retorisen strategian keino vaan ihmisen olemuksellinen pyrkimys ja toimintatapa sosiaalisessa ympäristössä. (Ks. myös Jordan 2005: 268.)

Yhteisöjen luonne ja merkitys sekä ryhmäidentiteettipuhe muuttuvat ajassa, ja niin muuttuvat myös tavat jäsentää ja ymmärtää koko identiteetin käsite. Yksilöllisyyden ja moniarvoisuuden vahvat diskurssit asettavat haasteen koherentille yhteisöä konstruoivalle retoriikalle. Esimerkiksi kansallisen identiteettipuheen kohdalla on pohdittu, voiko moniarvoisen ryhmäidentiteetin retoriikka toimia ja millä ehdoilla. Voiko yhtenäisen identiteetin vaatimuksesta erottautuminen olla paradoksaalisesti ryhmäidentiteetin ydin? (Ks. Kiss 1998: 391; Zanoni –

---

<sup>34</sup> Myös Pierre Bourdieun (esim. 1987) sosiologinen teoria etäisyyden ottamisesta, distinktiosta ja erottautumisstrategioista tulee paikoin lähelle identifikaatiota ja erottautumista. Bourdieu puhuu kylläkin yhteiskuntaluokkaan identifioitumisesta ja muista luokista erottautumisesta, mutta teoria on monin paikoin kiinnostava myös organisaatioiden erottautumisretoriikan ja symbolisen erottautumiskamppailun näkökulmasta.

Janssens 2004: 61–63.) Biesecker (1997: 5–7) arvioi Burken retoriikkateorian valossa retoriisen ryhmäpuheen mahdollisuuksia postmodernissa yhteiskunnassa, jota luonnehtivat hänen mukaansa voimakas individualismi ja ideologinen hajaannus. Biesecker pohtii myös kansalaislähtöisen yhteiskunnallisen muutoksen edellytyksiä tässä tilanteessa ja toteaa, että laajoihin identifikaatioihin pyrkivän retoriikan keskeinen tehtävä tässä ajassa on saada ihmiset mieltämään itsensä vallan ja politiikan subjekteiksi. Nämä kysymykset nousevat esiin myös sitouttamispuheessa erityisesti osallistavan retoriikan yhteydessä.

Samankielistä yhteisöä konstruoivaan ja hierarkioita häivyttävään retoriikkaan liittyy myös huomattavia riskejä. Liian voimakkaaksi koettu me-diskurssi ja muun muassa vääränlaisia miellelyhtymiä herättäneet metaforat on koettu henkilöstön keskuudessa ongelmallisiksi. Tapa ymmärtää, jäsentää ja arvottaa oma ryhmään kuuluminen on henkilökohtainen ja mahdollisesti hyvinkin hienovaraisesti lähestyttävä kysymys, joten liian painokkaalla tai katteettomaksi koetulla me-puheella saattaa olla negatiivisia vaikutuksia yleisössä. (Hornsey ym. 2005: 252, Siltala 2007.) Casey (1995: 110–113) huomauttaa, että aktivointiin ja valtauttamiseen pyrkivä hierarkioiden häivyttäminen saattaa johtaa päinvastaisiin tuloksiin. Casey'n tapaustutkimuksessa (mt.) spontaanin yhteishengen ja vapaa-ajan yhteistoiminnan tilalle luodut viralliset yhteisöllisyyden rakenteet osoittautuivat henkilöstöä passivoiviksi.

On myös esitetty, että johdon ja henkilöstön vastakkainasettelu on funktionaalinen osa työorganisaatiota ja että aiemmin jännitteet ja turhautumat ovat kanavoituneet kollektiiviseksi kokemukseksi, kollektiiviseksi vastarinnaksi. Nytemmin turhautuminen on pyritty epäpoliittisoimaan ja vastakkainasettelut selittämään pois – turhautumista ja muita kielteisiä kokemuksia käsitellään ainoastaan yksilön ongelmina. (Julkunen 2009; Siltala 2007; Wainwright – Calnan 2002.) Pakotettu laaja yhteisöllisyys on myös joissakin tapauksissa koettu pienempiä, luontevampia ja helpommin mielletäviä viiteryhmiä hajottavaksi voimaksi. Voimakkaasti samastava lähestymistapa johtaa samastumattomuuden ilmauksiin, suojautumiseen, välinpitämättömyyteen, kyynisyyteen ja irtaantumiseen. (Casey 1995; Julkunen 2009: 302–304.) Esimerkiksi perhemetaforien käyttö on johtanut toivotuille täysin päinvastaisiin vaikutuksiin, etäisyyden ottamiseen ja vieraantumiseen yrityksestä ja työyhteisöstä. (Furunes – Mykletun 2007; Siltala 2007.) Mikäli retoriikkaa tarkastellaan ja määritellään, kuten usein on tehty, suhteessa logiikkaan ja poetiikkaan ja mielletään se Aristoteleen tapaan jonkinlaiseksi raja-työhykkeeksi näiden välillä, on helppo nähdä metaforinen retoriikka nimenomaan poetiikalle läheisenä alueena (Blomstedt 2003: 86–87). Näin ollen voidaan edelleen olettaa, että puhujille sallitun luovuuden ja liikkumavaran ansiosta myös epäonnistumiset ovat tällä alueella huomattavan näyttäviä.

## 8 LOPUKSI

Sitouttamisessa on optiojärjestelmien, palkkauksen ja muiden materiaalsen ja mitattavan pal-kitsemisen ja kannustamisen muotojen lisäksi paljolti kyse myös retorisen, sosiaalisen ja psy-kologisen tason merkityksenannosta. Sitouttaminen ja sitoutuminen esitetään usein yritys-viestinnän funktioksi tai päämääräksi, mutta harvemmin kiinnitetään huomiota siihen, miten tätä päämäärää tavoitellaan ja millainen puhe ja millaisista asioista puhuminen ylipäänsä voi-daan lukea sitouttavana viestintänä. Tämä tutkimus on tarjonnut vastauksen siihen, millaista sitouttaminen kielen ja retoriikan tasolla on tai millaista se voi olla.

Tarkastelunäkökulmat ovat moninaisia, koska sitouttaminen on läsnä hyvin monessa tekstissä ja puhetilanteessa. Laajennettaessa näkökulmaa yritysviestinnästä mihin tahansa viestintään havaitaan, että pyrimme hyvin monissa erilaisissa retorisisissa tilanteissa saamaan aikaan aina-kin hetkellistä sitoutumista. Sitoutumisesta voidaan puhua niin elämänmittaisen työsuhteen tai vaikkapa avioliiton yhteydessä kuin tilapäistyössä yksittäisen työtehtävän hoitamisen yhteydessäkin. Tämä variaatio tietenkin avaa sitoutumisen semanttisesti hyvin monitahoiseksi ilmiöksi. Avioliiton kohdalla sitoutuminen lienee oletusarvoisesti kokonaisvaltaista, tilapäis-työn tapauksessa siihen ei syvempiä tunne- tai muiden vastaavien tasojen merkityksiä liittyne – paitsi tietenkin sitoutuminen parhaansa tekemisen tai työn kuin työn kunnialla tekemisen itseisarvoon. Tässä monitulkintaisuudessa ja -käyttöisyydessä piileekin yksi sitoutumisen käsitteen kiinnostavista piirteistä – ja yksi sitouttamisen strategisen yritysviestinnällisen rele-vanssin syistä.

Tässä luvussa nostan esiin tutkimukseni tärkeimpiä havaintoja ja pohdin niiden merkitystä. Olen jäsentänyt tämän loppuluvun teoreettisen ja lingvistisen tason tarkasteluun (8.1), työn ja sitoutumisen merkityksen rakentumisen tarkasteluun (8.2) sekä tutkimustulosten sovellus-mahdollisuuksien erittelyyn (8.3). Kaikki alaluvut sisältävät myös yleistä pohdiskelua sekä mahdollisten jatkokysymysten hahmottelua. Jäsennys on tehty luettavuuden nimissä, vaikka on totta, että moniin tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin liittyy erilaisia ulottuvuuksia, monin paikoin useita kolmesta edellä ensin mainitusta. Luvussa 1.3 esitettyihin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin palataan pääasiassa luvussa 8.1, ja sen lisäksi kaikki kysymykset saavat lisävalaistusta myös alaluvuissa 8.2 ja 8.3.

### 8.1 Kielentutkimuksellinen ja teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkimus konstruoi ja esittelee sitouttamisretoriikan teoreettisen ja sisällöllisen jäsen-nyksen: yhtäältä se hahmottelee yleistä mallia siitä, millaisista retorisisista aspekteista sitoutta-mispuhe koostuu, toisaalta osoittaa, millaista sitouttamispuhe on käytännössä aineiston yri-tysten tapauksissa. Analyysissa havaittiin, että sitouttaminen on – tiivistäen ja yleistäen – moniulotteisen sitoutumisen mallin ja sitoutumisen kohteiden tarjoamista, tiiviin ja yhdenmu-kaisesti kokevan me-ryhmän konstruointia sekä erottautumista muun muassa katteettomasta

puheesta, turhasta byrokratiasta, liiallisesta muodollisuudesta ja sulkeutuneesta kommunikointimattomuudesta.

Kielentutkimuksen ja fennistiikan näkökulmasta kenties kiinnostavinta on yritysyhteisön tai -kollektiivin tai ylipäänsä oman ryhmän konstruointi. Tätä ilmiötä koski myös yksi tutkimuskysymyksistä (ks. 1.3). Sitouttamispuheen keskiössä on odotuksenmukaisesti me-ryhmä, ja useimmiten *me*-pronominilla viitataan odotuksenmukaisesti yritysyhteisöön eli kaikkiin yrityksessä työskenteleviin. Huomattavaa on kuitenkin me-ryhmien muovailtavuus, päällekkäisyys ja lomittaisuus. *Me* voi myös olla vaikkapa henkilöstöä tai potentiaalisia työntekijöitä puhutteleva yritysjohto tai esimerkiksi määrittelemätön ja rajaamaton joukko, jonka esitetään itsestään selvästi jakavan puhujan esittämät väitteet. Sitouttamisretoriikassa on läsnä monenlaisia ryhmiä, joista kaikilla on tärkeitä retorisis-strategisia tehtäviä: välitön työympäristö ja läheiset työtoverit eli kasvokkain toimivat tiimit, kaikki suuressa yrityksessä toimivat eli me-ryhmä laajassa ja painokkaassa retorisisessä ja diskursiivisessä merkityksessä sekä erilaiset erisuuret tilanteisesti vaihtelevat ryhmäkonstruktiot näiden väliltä ovat kaikki käytettyjä. Vaikka tässä tutkimuksessa on lyhyesti käsitelty myös kohdeyleisö-ajatusta, osoittautui konstruktionistinen muunneltavien ja vaihdeltavien ryhmäidentiteettien näkökulma analyttisesti huomattavasti antoisammaksi. Samaan tapaan myös yksilöille konstruoidut positiot ja identiteetit ovat muunneltavia ja vaihdeltavia, kuten luvussa 6 havaittiin. Vaikka olenkin käyttänyt tässä tutkimuksessa *puhujan* ja *yleisön* kaltaisia termejä, on huomattava, että tarkoitan puhujalla pääasiassa puhujapositioneja ja niiden käyttöä tekstin rakentamisessa. Tekstin varsinainen fyysinen kirjoittaja on irrelevantti, samoin puhuja siinä merkityksessä kuin puhuttaessa *hyvistä* tai *karismaattisista puhujista* – yksilöistä tietynlaisten ominaisuuksien ominaisuuksien kantajina. Kaiken kaikkiaan yksioikoinen staattiset henkilötoimijat olettava ja kielenkäytön interaktiivisen aspektin sivuuttava puhuja–yleisö-asetelma näyttäytyy tämänkin tutkimuksen tulosten valossa hedelmättömänä lähestymistapana (ks. Benson 1999: 293).

Yritysviestinnän keskeinen tehtävä on luonnollisesti rakentaa yritysyhteisöä eli yksimielistä me-ryhmää. Yritysyhteisön rinnalla esiintyy kuitenkin lukuisia muita yhteisöjä, joiden laajuus vaihtelee työyhteisön sisällä rajautuvista ihmisryhmistä koko ihmiskuntaan. Voidaan ajatella, että eri tasojen yhteisöjen konstruointi ja esillä pitäminen nivoutuvat loogisesti yritysyhteisön konstruointiin: yhteisöjäsenyydet eivät syö toisiaan vaan tukevat ja rakentavat eri kulmista yleistä yhteisön ja kiinnittymisen ideaa. Yritysyhteisöä laajempien näkökulmien esilläpito kiinnittää yritystä ympäröivään yhteiskuntaan ja sille konstruoiuuihin arvoihin ja etuihin ja rakentaa näin yritykselle legitimitettä yhteiskunnan jäsenenä. Yrityksen kiinnittyminen toimintaympäristöönsä on tärkeä retorinen asetelma myös siksi, että siinä voidaan tuoda esiin sitoutumisen ihanne erityisen painokkaasti. Organisaation voimallinen sitoutuminen ympäröivään yhteiskuntaan, sen ihmisiin, ihanteisiin ja tavoitteisiin, näyttäytyy analogisena mallina sille, miten työntekijän tulisi sitoutua työorganisaatioonsa. Yrityksen retorista asemoitumista ympäröivään yhteiskuntaan olisi kiinnostavaa tarkastella myös konkreettisemmalla tasolla, esimerkiksi *elämismailman* käsitteen kautta. Tällöin kiinnitettäisiin huomio siihen, miten teksteissä tuodaan esiin se, miten yritys ja sen tuotteet ja palvelut näkyvät, kuuluvat ja tuoksuvat ihmisten havaintokentässä, ja miten ne vaikuttavat arkiseen elämään. Tämä on aineis-

tossani huomattava piirre, mutta tutkimusongelman rajaus- ja tilankäyttösyistä olen jättänyt sen tarkastelun tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Yrityksen toiminnan sosiaalisena kehyksenä esitetään usein suomalainen yhteiskunta. Tässä katsannossa hyvinvointi esitetään yhteisenä kansallisena projektina, meidän projektinamme. Aina kansallista tulkintaa ei tosin painoteta, vaan lukijalle jää tulkinnanvaraa sen suhteen, mikä on kulloinkin relevantti sosiaalinen viitekehys. Kansallisen viitekehysten voi nähdä luontevana myös laajemman puhettavan muutoksen kautta: hyvinvointivaltion väitetään olevan aikansa elänyt, ja niin muodoin myös kansalaisten tulisi muuttaa näkökulmaansa ja mieltää *meidät suomalaiset* globaalin kilpailun subjektiksi. (Kettunen 2008; Julkunen 2009.) Kansallinen *me* on yhtä kaikki kiinnostava piirre sitouttamispuheessa. Kansa on klassinen esimerkki heterogeenisestä ryhmästä, jonka yhtenäistäminen ja luonnollistaminen on monissa tapauksissa mittava retorinen projekti. Se on monissa tapauksissa myös menestyksekkäs projekti: kansa(kunta) nähdään yleisesti usein yhtenäisenä ja luonnollisena yhteisenä. Siksi kansa(kunta) on monenlaisessa yhteisöpuheessa retorisesti mielekäs ja tarkoituksenmukainen elementti ja analoginen malli, joka herättää myönteisiä assosiaatioita. (Ks. esim. Anderson 2007 [1983]; myös Virsu 2007.) Kansallinen yhteisö ja kansalliset arvot ovat asioita, jotka yleisesti koetaan usein luonteviksi ja mielekkäiksi sitoutumisen kohteiksi ja oman identiteetin referensseiksi. Siksi yrityksen kansallinen kontekstointi konstruoi työntekijälle enemmän tarttuma- eli sitoutumispintaa. Sitoutumisen kohteita voidaan eritellä ja arvottaa eri tavoin, mutta lopulta ehkäpä olennaisinta on kiinnittyminen johonkin, jolla on jonkinlainen, edes assosiativinen yhteys omaan työorganisaatioon. Sitoutuminen kansalliseen etuun tai muuhun vastaavaan tavoitteeseen voi olla myönteisiltä konkreettisilta ilmenemiltään yhtä hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista kuin sitoutuminen vaikkapa työnantajaan.

Sitouttamispuhe tuottaa paitsi sitoutuneen ryhmän konstruktioita myös ihanteellisia kohteita ja tapoja sitoutumiselle (ks. kysymys 1 luvussa 1.3). Sitouttamispuheelle on tyypillistä monitasoisuus ja kokonaisvaltaisuus, mikä ilmenee erityisesti siinä, että sitoutumiselle konstruoidaan perusteita ja kohteita niin rationaalisen valinnan ja ideologian kuin asenteiden ja tunteiden tasolla. Teksteissä toistuvat tietyt ydinelementit sekä puhettavat, kuten kehityksen, arvojen, kulttuurin, toimintaideologian ja työorientaation diskurssit tai argumentit. Näiden varaan rakentuu sitoutumisen ja työhön suhtautumisen moniulotteinen ihannemalli. Toivotunlaisen toiminnan konstruktioiden, mallien ja vaatimusten yhteydessä esiintyy usein asiakkaan hahmo. Asiakas on yritysviestinnässä kiinnostava ja retorisesti äärimmäisen painava toimija, ja erilaiset vaatimukset projisoidaan monin paikoin nimenomaan asiakkaan toiveiksi tai odotuksiksi. Asiakkaan haluun tai etuun vetoamisella on perimmäisen argumentin luonnetta esimerkiksi taloudellisten välttämättömyyksien tapaan. Asiakkaan haluihin vastaamisen vaatimus kytkeytyy tietenkin loogisesti yleiseen kehittymisen vaatimukseen. Kehitysdiskurssia ja kehittymisen vaatimusta pidetään yllä projisoimalla kehitys yhtäältä ulkomaailman ja toimintaympäristön olosuhteeksi, johon tulee reagoida, ja toisaalta yritysyhteisön ja yrityksessä työskentelevien haluksi tai ominaisuudeksi. Kehittyminen määrittyy siis monin paikoin samaan aikaan pakolliseksi ja halutuksi ilmiöksi. Kehittymisen välttämättömyyttä ilmaistaan usein nesessiivirakenteita hyödyntäen, universaalisuutta ja yleispätevyyttä ilmaisevia, persoonareferenssiltään avoimia rakenteita, kuten nollapersonaa ja passiivia käyttäen ja painok-

kaisiin esisopimuksiin vedoten. Nämä ovat usein käytettyjä kielellisiä rakenteita myös muissa tilanteissa, joissa tietynlainen toimintatapa esitetään pakollisena tai vaihtoehdottomana. Kehitysdiskurssia pidetään yllä myös positiivisten tilannekatsausten tai saavutuksista raporttoimisen yhteydessä. Valmiiksi hyvässä tilanteessa on aina varaa vähintään *viilata* tai *hienosäätää*.

Kehityksen vaatimus liittyy tietenkin läheisesti yhteen yritystoiminnan perusulottuvuuteen eli kilpailuun. Kilpailussa menestyminen taas on yritysten keskeinen tavoite, joten työnantajan tavoitteisiin sitoutuminen (joksi sitoutuminen usein tarkemmin määritellään) merkitsee nähdäkseni kilpailullisen lähestymistavan omaksumista, kilpailemiseen sitoutumista. Kilpailun ideaa voidaan kuitenkin tarkastella useammastakin näkökulmasta. Ensisijaisesti lienee kyse juuri siitä, että sitoutumisen kohde on työnantaja ja tätä kautta työnantajayrityksen menestyminen kilpailussa. Toisaalta proaktiivisen organisaation ideaan (ks. luku 1.2), johon suuri osa nykypäivän yrityksistä monin tavoin kiinnittyy, liittyy olennaisesti sisäisen kilpailun idea eli yksilöiden välinen kilpailu organisaation sisällä. Aineistossani tämä ei kuitenkaan tule esiin, ja Hautaniemen (2009) mukaan tätä esiintyy työorganisaatioiden käytännön toiminnassakin kovin vähän. Mahdollinen työntekijöiden välinen kilpailu käydään tietenkin paljolti tutkimusmetodien ulottumattomissa, mutta esimerkiksi yksilöiden palkitsemista ja kilpailuttamista voisi yritysviestinnässä olettaa esiintyvän enemmänkin. Yksilöitä kuitenkin nostetaan monin tavoin esiin yritysviestinnässä, minkä voi sinänsä nähdä sisäisen kilpailun kanssa loogisena ja yhteensopivana elementtinä.

Kilpailun luonnetta tai asetelmia ei kuitenkaan välttämättä tarvitse eritellä, vaan sitoutumisen kohteena voidaan nähdä myös eräänlainen yleinen kilvoittelun ihanne. Sen mukaan kaikki kilpailu johtaa kehittymiseen ja eteenpäinmenoon ja generoi hyvinvointia sekä kilpailijoille itselleen että ympäristölle. Tämän ajattelutavan mukainen yrityksen sisäinen kilpailu (yksilöiden, osastojen tai tiimien tms. välillä) johtaa parhaan työpanoksen ja parhaan työntekijäaineksen esille tuloon. Sisäistä kilpailua ei tarvitse eksplikoida, kun se on sisäänrakennettu yleiseen kilpailuhenkisyysen eetokseen. Sisäisen kilpailun idea on tietenkin loogisesti yhteensopiva myös yrittäjäyysmallin kanssa, joka on tässäkin tutkimuksessa havaittu suositukseksi työorientaation ihanteeksi. Toisaalta sitoutumisen painottuminen oman edun ajamiseen tai liian vahva identifioituminen esimerkiksi johonkin osayhteisöön yritys yhteisön sisällä on johtanut sisäisiin konflikteihin, yhteistyön lamautumiseen ja esimerkiksi vuosien ratkaisemattomiin palkkakiistoihin. Yhtä kaikki kehittymiseen ja kilpailuun liittyvät olennaisesti muuttuvat ja haasteelliset tilanteet, ja monitasoisesti sitoutunut työntekijä on tietenkin yhteisen edun nimissä valmiimpi kohtaamaan vaikeita tilanteita, lisääntyvää työmäärää, ylipäänsä enemmän tekemisen vaatimuksia. Tässä ollaan aivan keskeisen kysymyksen äärellä: monitasoisesti sitoutuneelta työntekijältä voidaan vaatia enemmän, koska hänelle työssä onnistuminen tai epäonnistuminen (tai työorganisaation menestykset ja tappiot) merkitsevät henkilökohtaisesti monella tasolla enemmän. Hänellä on niin sanotusti enemmän pelissä.

Edellä mainitut erikokoiset ja -tasoiset yhteisöt ja ryhmät toimivat nekin juuri monitasoista sitoutumisen kehystä konstruoivana retorisenä elementtinä. Samaan tapaan myös sitouttamispuheessa konstruoidut arvomaailmat tarjoavat kiinnittymisen kohteita eri tasoilla. Arvon

käsite saa yrityspuheessa monin paikoin kiinnostavan kaksoisvalotuksen: samat arvot saattavat olla luontevasti samaan aikaan välineitä ja arvoja sinällään. Ne siis tarjoavat sitoutumisen kohteen niin rationaalisella kuin ideologisellakin tasolla. Yritysten arvot on muotoiltu usein siten, että niiden hyväksymättä jättäminen on konventionaalisten sosiaalis-eettisten normien puitteissa mahdotonta. Ne langettavat painokkaan odotuksen hyväksymisestä ja sitoutumisesta ja rajaavat näin epäsuorasti myös niin sanotun *ne*-joukon eli ryhmän, joka ei jaa *meidän* kiistatta myönteisiä ja hyödyllisiä arvojamme. Myös arvopuhetta tuetaan edellä mainituilla itsestäänselvyyttä ja väistämättömyyttä konstruoivilla kielellisillä rakenteilla.

Olen tässä tutkimuksessa jäsentänyt sitouttamisretoriikan temaattista sisältöä lähinnä aihealueiden ja retoristen strategioiden mukaan, mutta retoriikan kokonaisvaltaisuutta voisi hyvin kuvata myös esimerkiksi puheen rekisterejä erittelemällä. Tätä lähestymistapaa käyttäen voitaisiin eritellä ainakin taloudellis-rationaalinen tai analyttis-neutraali rekisteri, affektinen rekisteri, asennepuheen rekisteri ja niin edelleen. Kokonaisvaltaisuudesta ja sitoutuneen yhteisön representoinnista on kyse myös erilaisten puhujapositionien käytössä eli siinä, miten organisaation eri tasot otetaan mukaan tekstiin ja eräässä mielessä yhteiseen diskurssiin. Diskurssi on yhteinen sikäli, että johto ja lattiataso esittävät samoja ideologisia argumentteja. Toisistaan eroavia diskurssit taas ovat siinä mielessä, että eri positioihin liittyy selvästi omaileimaisia piirteitä ja erilaisten näkökulmien käyttöä (ks. luvut 6.1.1–6.1.3). Eri tasojen puhujat selittävät ja merkityksellistävät työtä ja työorganisaation toimintaa eri tavoin, eri näkökulmista. Tässäkin on kyse tulkullistamisesta, mielekkään viitekehyksen konstruoinnista yrityksen ja yksilöiden toiminnalle ja yksilöiden sitoutumiselle. Tulkullistaminen eli yrityksen toiminnan selittäminen, perusteleminen ja oikeuttaminen on myös yksi sitouttamispuheen läpäisevistä periaatteista.

Cheney (1983: 154–155) rinnastaa keskeisen yrityssymboliikan käytön ja sille konstruoidut merkitykset valtiolliseen symboliikkaan ja rituaaleihin. Yrityskontekstissakin tiettyjen tärkeiden symbolien ja merkkien korrektille käytölle ja käsittelylle on olemassa tarkat sääntönsä. Tällä tavoin yritys lähestyy Cheneyyn mukaan luonteeltaan valtiota kuvitteellisena yhteisönä: yrityksen piirissä määritellään ylevä, arvokas ja jopa eräässä mielessä pyhä ja koskematon samoin kuin valtiollisessa kontekstissakin (ks. myös Askehave 2004). Esimerkiksi tuotemerkkien loukkaamattomuus on toki ensisijaisesti taloudellisesti motivoitua, mutta niiden arvo konstruoidaan monenlaisin – laajasti tulkiten pitkälti retorisiin – strategioiden ja tätä loukkaamatonta asemaa vähintäänkin tuetaan asiaankuuluvan hartaalla puheella. Intuitiivisesti ajatellen yhteys saattaa vaikuttaa kaukaa haetulta, mutta esimerkiksi Kunde (2002) asettaa pyhän brändin, tuotemerkkien ja yrityksen ominaislaadun pyhyiden, suorastaan tavoitteeksi. Uskonnollisen retoriikan yhteydessä on nähdäkseni kuitenkin varottava liian yksioikoista luentaa. Sekulaarissa länsimaisessa yhteiskunnassa uskonnollisella retoriikalla ja symboliikalla voidaan leikitellä melko vapaasti, eikä uskonnollisen rekisterin käyttäminen välttämättä tarkoita muuta kuin merkkien ja symbolien kulttuurisen painoarvon ja huomioarvon – tai joissakin tapauksissa silkan shokkiarvon – hyödyntämistä. Tästä on kosolti esimerkkejä muun muassa populaarikulttuurin ja mainonnan alueilta.

Uskonnollisen retoriikan käyttö on yhtä kaikki kiinnostava ilmiö, joka on nähdäkseni osa laajempaa huomiota herättävien jäsenysmallien ja metaforisten kehysten rakentamisen ilmiötä. Yritysviestintä, konsulttiretoriikka, mainonta ja markkinointi hakevat erottautuakseen retoriikkaansa uusia, tunteita herättäviä, hätkähdyttäviä ja provokatiivisiakin näkökulmia. Esimerkiksi Tim Sanders (2002) tuo rakkauden käsitteen yritystoiminnan strategian ja retoriikan keskiöön. Sandersin mukaan rakkaus on niin sanottu *killer app* eli sovellus, joka erottaa yrityksen tasavahvasta kilpailijajoukosta. Sandersin teoriaa tarkemmin käsittelemättä voidaan mainita, että tällaisia retorisia ja metaforisia kytköksiä haetaan yhtä lailla vaikkapa sodan, urheilun ja perhe-elämän piiristä. Laajempi tarkastelu osoittaa, ettei kyse välttämättä ole suhteellisuudentajun tai maailmankatsomuksen kysymyksistä, vaan yksinkertaisesti siitä, että mikä tahansa diskurssi tai millainen symboliikka tahansa on valjastettavissa liiketoiminnan välineeksi ja tuotteeksi. Perimmäisistä argumenteista puhuttaessa rahan ja taloudellisen näkökulman hegemonia on vahva, mutta retoriikka voi hakea jumalakäsitteensä hyvin monenlaisista lähteistä (Burke 1969a; Babin – Harrison 1999: 183–184 ja siinä mainitut lähteet). Merkityksineen paino ja affektisuus ovat monin paikoin tärkeimpiä kriteereitä retorisia ja analogisia kehyksiä rakennettaessa.

Kiinnostava, joskin tässä tutkimuksessa tutkimusongelman rajauksen ja tilanpuutteen vuoksi pois jäänyt näkökulma sitouttamiseen on myös tarinallisuuden käyttö yritys yhteisöä ja sitoutumisen edellytyksiä konstruoidessa. Tarina, johon sisältyvät yrittämisen, kamppailun, kilpailun, selviytymisen ja menestymisen elementit, on yritystoiminnan peruskertomus ja eräänlainen perustava opinkappale. Se voidaan lukea eri muodoissa yritysten tuottamissa teksteissä, ja sen kautta saadaan jälleen uusi näkökulma sitouttamiseen: yritysorganisaation tai sen nimenomaisten arvojen sijaan samastuminen ja sitoutuminen kohdistuvatkin menestymiseen tai menestymisen ideaan laajemmassa katsannossa, vaikkakin menestystä ja menestyjiä edustavat useimmiten tekstintuottajayritys ja siinä työskentelevät yksilöt (ks. Sillince 2006: 195–196; Boje 1991). Menestystarinat rakentavat ja havainnollistavat osaltaan samaa asetelmaa kuin luvussa 4.2 käsitelty puhe arvoista tai luvuissa 4.1 ja 7 eritelty kilpailun retoriikka: yritys erottautuu eri tavoin muista, kilpailijoista, tarjoten erityisen houkuttelevia sitoutumisen edellytyksiä. Tarjolla on työntekijälle tai -hakijalle jollakin tavoin poikkeuksellinen tai harvinaisen tilaisuus; yrityksessä on jotakin erilaista ja parempaa kuin muissa. Voittajia ja arvopohjiltaan kestäviä toimijoita ei ole ilman *toisia*: häviäjiä, eettisesti kyseenalaisia toimijoita ja muita mahdollisia erottautumisen kohteita.

Koherentin tarinan konstruointi on samaa tolkkulistamisen projektia kuin esimerkiksi luvussa 4 käsitelty sitoutumisen kohteiden konstruointi ja osoittaminen. Onnellisesti päättyvän tai ainakin vastuksista huolimatta etenevän tarinan puitteissa erilaiset ilmiöt, vaikeudet ja vastoinkäymisetkin saavat ymmärrettävän ja hyväksyttävän luennan osana laajempaa kokonaisuutta (Boje 1991: 106; ks. myös esim. Weick 1995). Yksi yritysretoriikan strategioista on juuri johdonmukaisten ja jonkinlaisen sisäisen logiikan varassa etenevien tapahtumaketjujen konstruointi. (Kertomuksista ks. myös Alasuutari 2001: 121; Billig 1990; Phelan 1996.) Yrityksen menestystarina voi toistua pienemmässä mitassa esimerkiksi jonkin projektin tai vaikkapa tavallisen työpäivän kuvailun yhteydessä. Esimerkiksi usein (ellei aina) ajankohtaisia muutostilanteita kuvattaessa hallittuun ja loogiseen muotoon jäsentyvä kertomus, jossa ede-



tään mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta vääjäämättä kohti jotakin parempaa, on retorisesti tarkoituksenmukainen. Kertomusrakennetta voidaan käyttää myös vaikkapa kuvattaessa uuden tuoteidean tai toimintamallin kehittämistä ja matkaa oivalluksesta valmiiksi tuotteeksi, yksittäisen työntekijän urakehitystä tai yrityksen historiallisia vaiheita. Kaikissa muodoissaan kertomukset uusintavat kehitysdiskurssia, jolle on tyypillistä juuri loogiset lineaariset prosessit ja eteneminen kohti menestystä mahdollisista vaikeuksista huolimatta. Tässä mielessä pienet osakertomukset nivELYVÄT organisaation suureen kertomukseen – sama kertomuksen logiikka toistuu, kuvattiin sitten arkisten pulmien ratkaisemista tai organisaation kokonaistoiminnan pitkän aikavälin kehitystä. Samalla menestyviin tai samastumisen kohteiksi tarjottuihin hahmoihin yhdistetään usein ominaisuuksia, jotka yleisön halutaan noteeraavan myönteisinä ja tavoittelemisen arvoisina.

Yksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä koski jännitteitä ja ristiriitoja. Nämä osoittautuivatkin monella tapaa sitouttamispuhetta jäsentäväksi piirteeksi. Jännitteet, ristiriidat ja vastakkainasettelut olivat eräänlaisena esioletuksena läsnä jo tutkimuskysymyksissä, mutta niiden esiintymistiheys oli odottamaani suurempi. Sitouttamispuhetta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa monesta eri näkökulmasta, ja lähestulkoon aina jännitteisyys nousi jollakin tavoin pintaan. Näkisin tässä jopa retoriikan käsitteen määrittelyn kannalta kiinnostavaa informaatiota: jännitteiden ja ristiriitojen käsittely tai hyödyntäminen näyttäisi liittyvän jopa erottamattomasti retoriikkaan. Sitouttamiseen liittyviä jännitteitä on käsitelty erityisesti luvuissa 5 ja 7. Usein jännitteisyys on yrityksen kannalta ongelmallista, ja tällaisissa tilanteissa sitouttamisretoriikalle(kin) on ominaista monimutkaisen tai ristiriitaisen todellisuuden pelkistäminen suoraviivaisiksi selonteoiksi: mistä tilanteesta on kyse (ja miten tilanteesta selvitään). Selonteko on jotakin näkökulmaa painottava, havainnollistava ja usein yksinkertaistava esitys jonkin ilmiön luonteesta, tapahtumien kulusta ja siitä, mikä jossakin vaikeasti hahmotettavassa tilanteesta on ollut olennaista. Yritysviestinnässä esimerkiksi puhutaan paljon muutoksesta, ja tällöin monimutkaiset prosessit usein virtaviivaistetaan ja muutostilanteiden ongelmat redusoidaan helposti reippauden ja ennakkoluulottomuuden puutteeksi tai muutosvastarinnaksi. (Ks. Juuti ym. 2004: 172.)

Toisaalta jännitteet ja ristiriidat myös jäsentävät ja kannattelevat tekstejä. Usein jännite on luonteeltaan sellainen, ettei sille ole edes tarkoituksenmukaista esittää lopullista ratkaisua. Tällaisissa tilanteissa jännite syntyy, kun vaalitaan kahta keskenään näennäisen ristiriitaista arvoa. Esimerkiksi yksilöllisyyden, itsetoteutuksen, itseilmaisun ja luovuuden mahdollistavaa ilmapiiriä pyritään pitämään yllä painottaen samalla ryhmäsolidaarisuuden ja yhdenmukaisten toimintatapojen merkitystä. Samankaltaista ristivetoa voi nähdä yhtäältä vakauden ja vakiintuneiden käytäntöjen arvon sekä toisaalta muutosvalmiuden ja eräänlaisen jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen opin tunnustamisessa. Tällaisia paradokseja voi pitää sitouttamiseen pyrkivän retoriikan ydinkysymyksinä, ja niiden käsittely osoittautui erityisen kiinnostavaksi. (Ks. luku 5.) Jännitteitä tuotetaan teksteihin ja käytetään hyväksi identifioitumisen ja erottautumisen välineinä. Tällöin tekstiin rakentuu polaarinen asetelma, ja oman ryhmän identiteettiä voidaan rakentaa kiinnittymällä positiiviseksi konstruoituun ja irtisanoutumalla negatiiviseksi konstruoidusta. Tällaista retoriikkaa käsiteltiin erityisesti luvussa 7.

Tärkeä osa puhetilanteen ja viestintäkulttuurin konstruointia on metatason retoriikka. Tämä tarkoittaa sen määrittelyä, millainen keskustelu- tai viestintäkulttuuri organisaatiossa vallitsee, eli refleksiivistä puhetta siitä, millaista *meidän* puheemme ja kommunikaatiomme ovat ja millaisia kommunikoijia puheessa konstruoidun me-ryhmän jäsenet ovat. Metakeskustelussa myös määritellään käynnissä olevan keskustelun luonnetta, puheenaiheita ja sääntöjä. Tämän tutkimuksen aineistossa painotetaan *avoimuuden*, *rehellisuuden* ja *vuorovaikutuksen* kaltaisia määreitä omaa viestintäkulttuuria konstruoidessa. Ilmiö, jota odotin havaitsevani enemmän, on oman kielimuodon eksplisiittinen rakentaminen ja merkitseminen. Yleisesti ottaen yksi metakommunikatiivisen diskurssin muodoista on osakielen tai yhteisölle ominaisen retoriikan eli fraseologian ja terminologian tai laajemmin katsoen ryhmälle yhteisen puhettavan konstruointi. ”Meillä UPM:llä puhutaan X:stä / käytetään ilmausta Y” -tyyppistä puhekulttuurin konstruointia tai metakielellisiä selontekoja ja johdantoja *meidän kielimuotomme* pariin ei aineistossani kuitenkaan esiintynyt juuri lainkaan. Kenties kyseessä onkin leimallisemmin puhutun kuin kirjoitetun kielen ilmiö, ja sitä olisikin kiinnostavaa tutkia esimerkiksi keskustelua tai vaikkapa erilaisia suullisia esityksiä käsittävästä aineistosta. Myös puhetapojen ylläpitäminen ja omaksuminen, joka on tällaiselle eksplisiittiselle merkitsemiselle läheinen ilmiö, saattaisi hyvinkin olla helpommin puhutun kielen aineistosta havainnoitava asia.

Metaretoriikka liittyy paljolti yritysviestinnän opillisiin ja ideologisiin rakenteisiin, jotka muuttuvat ja reagoivat ympäröivän yhteiskunnan muutoksiin. Yritysten tuottamat tekstit muistuttavat myös retoriikan ja diskurssien käytön osalta monessa suhteessa toisiaan. (Ks. Hautaniemi 2009: 181; Shaver 2011: 219–220; Swales – Rogers 1995: 228.) Yritysviestinnän oppaissa ja koulutuksessa esitetyt mallit konstruivat viestintätilanteille asetelmia ja oletusarvoisia rooleja, positioita. Voidaan ajatella, että ne määrittelevät tai mallintavat yritysviestinnän retorisen tilanteen ihanteen ja vaikuttavat paljonkin sitouttamispuheen muotoon ja sisältöihin.<sup>35</sup> Kysymykseen siitä, onko tämän samankaltaisuuden taustalla samankaltainen käsitys hyvästä ja toimivasta viestinnästä, jaettu ideologia vai kenties menestyvien yritysten jäljittely, on tämän tutkimuksen metodein mahdotonta vastata. Ilmiö on yhtä kaikki kiinnostava ja tukee esimerkiksi Fairclough’n (2009: 165; ks. myös 1993) esittämää ajatusta diskurssin leviämisestä tai kolonisaatiosta, jossa tietyt liike-elämän puhettavat valtaavat alaa ja tulevat kopioiduiksi niin yritysmaailman sisällä kuin ulkopuolellakin. Juuri tähän ilmiöön liittyen olisi kiinnostavaa tarkastella myös muiden sidossuhteiden eli muiden sidosryhmien kiinnittämistä tai vaikkapa ammattiliittojen harjoittamaa sitouttamisretoriikka ja niin edelleen.

Yritysviestinnässäkin paikalliset traditiot ja käytänteet yhdistyvät viestinnän kanavien tai tekstilajien yleisiin konventioihin, esitystapoihin ja opillisiin rakenteisiin. Ideologisen tason tarkastelun ohella tai sitä täydentäen yritykset voidaan nähdä sosiolingvistisessä mielessä kieliyhteisönä: niiden piirissä pätevät tietyt normit ja niissä suositaan tiettyjä puhetapoja (ks. Milroy 1987: 107–108). Toisaalta yritysten sisällä saattaa olla eriteltävissä useitakin osakieliä,

---

<sup>35</sup> Systeemis-funktionaalissa kielentutkimuksessa esiintyy ajatus tekstilajin ja kulttuurisen kontekstin yhteydestä. Sen mukaan kulttuurista kontekstia voidaan mallintaa nimenomaan tekstilajeina; tekstilaji ilmiönä on siis jonkinlainen kulttuurisen kontekstin ilmenemä. (Ks. Martin 1997; Ventola 2006: 97–98.). Ajatus on jossakin määrin mielekäs ja huomionarvoinen myös tässä yhteydessä. En kuitenkaan käsittele tätä tutkimuslinjaa tarkemmin, koska analyysin varsinaisena kohteena ei ole yritysviestintä tai sen alakategoriat tekstilajeina.

ammattislangia ja muin perustein rajautuvia kielimuotoja ja puhetapoja. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti ole keskitytty tällaisiin tietyille yhteisöille tai toimialoille ominaisiin osakielisiin, mutta ilmiön olemassaolo on hyödyllistä huomioida. Sosiaalistaminen ja integroiminen osaksi erilaisia ja eritasoisia kieliyhteisöjä tai retorisia kulttuureita on yksi sitouttamisen ja ryhmien konstruoinnin muoto. Organisaation puhetapa on samankaltainen ilmiö kuin organisaation arvot: eriävistä lähtökohdista pyritään konstruimaan yhteinen ja yhteneväinen todellisuus, puheen ja ajattelun muoto ja tapa. Toisaalta tässäkin yhdenmukaistamisen prosessissa olennainen retorinen elementti voi näennäisen ristiriitaisesti olla moniarvoisuuden korostaminen. (Ks. Stohl – Cheney 2001; myös luku 7.2.3 tässä tutkimuksessa.)

Luvussa 2.2.1 pohdittiin, voisiko sitouttamisretoriikan analyysin tuloksena olla *sitouttamiskurssin* osoittaminen tai rajaaminen. Periaatteessa näin voi toki ajatella ja kaikesta tässä tutkimuksessa sitouttamisen alueelle luetun puheen nähdä sitouttamiskurssina. Toisaalta tämän tutkimuksen esittämä sitouttamisretoriikan malli on, kuten todettua, monialainen ja kokonaisvaltainen, ja esimerkiksi yhteisen alueen konstruointi ja normatiivinen puhe ovat hyvin monien tekstien ulottuvuus. Sitouttamisfunktion voi jo tämän tutkimuksen esittämän jäsenyyksen perusteella lukea olevan läsnä yritysviestinnässä hyvin monin paikoin. Siksi sitouttamisen – tai muiden yritysviestinnän funktioiden – perusteella nimettyjen diskurssien erottaminen toisistaan näyttää erittäin vaikealta – ja erillisistä diskursseista puhuminen niin muodoin analyttisesti jollakin tavoin tyhjältä. Esimerkiksi *profiloinnin* tai *informoinnin* kaltaiset yritysviestinnän tehtävät ovat yhtä lailla läsnä kaikessa yrityksen sanomassa. Retoriikassa on sitouttava (kuten myös profiloiva, informoiva jne.) ulottuvuus, mutta sitouttamiskurssin erottaminen ”ei-sitouttavasta” puheesta vaikuttaa ongelmalliselta. Sitouttamiskurssi ei siis analyttisesti mielekkäällä tavalla erotu näistä rinnakkaisdiskursseistaan, mutta se ei välttämättä erotu myöskään ylempien tason puhetavoista. Yritysviestinnässä tai liike-elämässä ominainen puhetapa voidaan identifioida yrityskurssiksi, mutta jos sitouttamispuhe sulautuu täydellisesti tähän laajempaan diskurssiin, ei nähdäkseni ole mielekästä puhua erikseen sitouttamiskurssista.

Diskurssianalyttisen tutkimuksen tulkinnallista luonnetta ja diskurssien tunnistamisen ja osoittamisen problemaattisuutta kuvaa mielestäni hyvin myös ns. skeptisen diskurssin ja yritysten sanojen ja tekojen vastaavuutta painottavan puheen suhde (ks. luku 5.2.3). Skeptinen diskurssi (”yritysten vastuullisuuspuhe on pelkkää sanahelinää”, ”yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, eettiset imperatiivit eivät voi viimekätisesti ohjata yrityksen toimintaa” jne.) on kaikille tuttu ja useissa yhteyksissä vastaan tuleva puhetapa. Toisaalla yritykset korostavat monin paikoin sitä, että ne todellisuudessa toimivat esittämiensä arvojen ja eettisten periaatteiden mukaan – irtisanoutuvat kuvitteellisesta ”pelkän retoriikan” harjoittajien joukosta. Tämä painotus yritysten retoriikassa on nähdäkseni selvästi reagointia skeptiseen diskurssiin, joka esiintyy vahvana eri yhteyksissä yritysten yhteiskuntavastuusta puhuttaessa. Tätä reagointia tai yhteyttä näiden kahden puhetavan välillä on kuitenkin vaikea osoittaa metodisesti kestäväällä tavalla. Skeptiseen diskurssiin ei yritysten teksteissä tietenkään eksplisiitisti viitata, mutta silti se on tunnistettava osa yritysvastuukeskustelun retorista tilannetta ja yhteiskunnallista asenneilmapiiriä. Se selittää, miksi yritykset puhuvat niin kuin ne puhuvat,

vaikka tämän vaikutussuhteen osoittaminen johonkin yksittäiseen tekstiin tai tekstin osaan vetoamalla on mahdotonta.

Sama osoitettavuuden ongelma pätee myös työn kulttuuristen selitysmallien kohdalla. Selviytymisen eetoksen tai kilpailussa pärjäämisen välttämättömyyden ja luovuuden vaatimuksen kaltaiset työn merkitystä ja asemaa määrittelevät diskurssit on tässä tutkimuksessa esitelty osana keskustelun kulttuurista esiintymisympäristöä. Nämä diskurssit lienevät tuttuja kenelle tahansa; puhetta työstä ja työn merkityksistä on jopa vaikeaa kuvitella ilman niitä. Ne esiintyvät satunnaisesti myös aineiston teksteissä, mutta nähdäkseni niiden merkitys on suurempi kuin tällainen laskettava esiintymistäajuus antaa ymmärtää. Tässä tutkimuksessa pysytellään analyysissa lähes yksinomaan tekstin tasolla, mutta yleisessä katsannossa tällaisen kontekstitiedon suhde varsinaiseen tekstianalyysiin voi olla ongelmallinen. Varmuudella voi sanoa, että tekstit eivät olisi sellaisia kuin ne nyt ovat, mikäli kulttuurinen tausta ja keskustelun kulttuuriset reunaehdot olisivat toiset. On selvää, että kontekstia rakennetaan aina tekstissä, mutta on vaikea antaa lopullisesti tyydyttävää vastausta siihen, ovatko tekstin rajat myös kontekstin rajat. Sitoutumisretoriikan kannalta kiinnostavia ovat esioletukset, argumentaation kulttuurinen perusta ja esimerkiksi äänetön jaettu ymmärrys työn painavasta merkityksestä. On hankalaa määritellä yksiselitteisesti, miten tällaisiin asioihin voi suhtautua, jos edellyttää kaikelta eksplisiittistä läsnäoloa tekstissä. Voiko tällaisia tekijöitä ottaa huomioon tai edes mainita, hyväksyä olemassa olevaksi asiaksi, mikäli uskoo kaiken löytyvän tekstistä?

## 8.2 Työn ja sitoutumisen merkityksen rakentuminen

Tutkimuksen alussa asetettiin varsinaisten tutkimuskysymysten ohella tavoite pohtia sitä, millaiseksi (palkka)työn merkitys määrittyy aineiston teksteissä. Samassa yhteydessä asetettiin myös kysymys sitoutumisen merkityksestä. Varsinaisten tutkimuskysymysten taustalla minua on askarruttanut erityisesti se, mitä sitoutuminen faktisesti, toimintana ja käyttäytymisenä, tarkoittaa. Miksei työn tekeminen riitä? Millainen toiminta hahmottuu sitoutumista ilmaisevaksi? Nämä kysymykset saivatkin analyysin varrella kiinnostavalla tavalla – jos eivät tyhjentäviä vastauksia niin ainakin – lisävalaistusta.

Työn ja sitoutumisen merkitystä määrittelee monin paikoin yrittäjyysmalli, (yksityis)yrittäjyys työhön liittyvän ajattelun ja työorientaation silmämääräisenä esikuvana. Tämän tutkimuksen aineistossa yrittäminen merkitsee muun muassa *ajattelutapaa, tavoitteellista ja kunnianhimoista asennoitumista, tahtoa olla paras, halua kehittyä, päästä huipulle* ja niin edelleen. Yrittäminen määritellään siis psykologisessa kehyksessä, tapana suhtautua työhön. Sitoutumisretoriikan kannalta erityisen kiinnostavaa tässä on tietenkin yrittäjyyden merkitysalan laajeneminen työn järjestyksen ja liiketoiminnan organisoimisen muodosta työhön suhtautumisen, työorientaation tavaksi ja malliksi. Kyse on siis siitä, mitä yrittäjyys tarkoittaa palkkatyön kontekstissa tai ylipäänsä silloin, kun ei ole kyse varsinaisesta yrittäjyydestä. Nähdäkseni yrittäjyysideologialla on sama funktio kuin sitoutumisen peräänkuuluttamisessa ylipäänsä: enemmän vaatimisen oikeuttaminen. Jos työntekijä mieltää työnantajajärityksen

ikään kuin omakseen tai johtamakseen yritykseksi, hän suhtautuu tietenkin työhön eri tavalla kuin perinteisessä palkkatyöhön liittyvässä eriytetyn vastuun mallissa. Työntekijän kokiessa itsensä yrittäjäksi on siten perusteltua olettaa, että työntekijän panos on suurempi kuin ns. perinteisellä palkkatyön tekijällä ja välineellinen suhtautuminen työhön korvautuu syväliemmällä ja laajempia kokonaisuuksia hahmottavalla työn merkityksen ymmärtämisellä. Työ mieltyy painokkaammin omaksi luomukseksi, oman persoonan jatkeeksi tai ilmenemäksi.

Yrittäjyysmallissa on nähty yksilöllisyyden, aktivoinnin ja innostavuuden ohella myös kielteisiä elementtejä, kuten lisääntyvä epävarmuus ja työnantajalle kuuluvien riskien säilyttäminen yksilöiden kannettavaksi. Yrittäjyysideologiasta on esitetty synkkiä tulkintoja: Juha Siltalan (2007: 134) mukaan joustavuus ja mobilisaatiovalmius ovat nykymuotoisessa työelämässä ”ylintä kansalaiskompetenssia”. ”Pelko on sisäänrakennettu heidän työhistoriaansa”, Richard Sennett (1999: 14) puolestaan kuvaa tällaisessa tilanteessa kehittyneitä mielenlaatua. Yrittäjyysideologiaan liittyy tietenkin myös työajan käsitteen hämärtyminen ja usein työajan epämääräistyminen eräänlaiseksi jatkuvaksi valmiina tai varuillaan oloksi. Jakke Holvas ja Jussi Vähämäki kuvaavat pamfletissaan (2005: 27–29) työelämää nykyisin monien osalta odotustilaksi, jossa tulee päivystää jatkuvassa valmiudessa tarttumaan mihin tahansa projektiin. Julkusen ym. (2004: 12) mukaan yleiset individualisaation ja atomisoitumisen prosessit yhteiskunnassa saavat aikaan yhteisten aikataulujen poistumisen ja sitä kautta sen, että kaikki aika on työaika. Tällaisessa tilanteessa onkin ymmärrettävää, että yritysretoriikka ja yksityisyrittäjyyden diskurssi – riskinottoa, yksilön venymiskykyä ja rajattoman kasvun mahdollisuutta konstruoiva puhetapa – on levinnyt laajalle myös muuhun yhteiskuntaan.

Sitouttamispuheessa yleisesti ja yrittäjyysdiskurssissa erityisesti korostuvat kokonaisvaltaisuus, tunnetason kiinnittyminen ja heittäytyminen sekä kilpailun kiristymisen ja jatkuvan kehittymisen välttämättömyys. Toisaalta perinteiseen itsensä toteuttamisen ideologiaan, johon yrittäjyysdiskurssi työn henkilökohtaisuuden ja persoonan keskeisyyden osalta selvästi kiinnittyy, on kuulunut jonkinlainen irtiotto ehdottomasta työkeskeisyydestä ja pakottavasta työrytmistä. Itsensä toteuttamisen ideologia on kiinnittynyt kokonaisvaltaisen elämänhallinnan ja hyvinvoinnin ihanteisiin, ja ajatus siitä, että ”Elämässä pitää olla muutakin (kuin työ)” on asemoitu sen keskeiseksi periaatteeksi (ks. Julkunen ym. 2004). Perinteisen itseilmaisun diskurssin ja yrittäjyysdiskurssin välillä on siis nähtävissä selvä ristiriita, jonka käsittelyä en tämän tutkimuksen aineistossa kuitenkaan havainnut. Yrittäjyysideologia ja -retoriikka ovat nykylaajuudessaan kuitenkin suhteellisen uusi ilmiö, joten kaikki sen implikaatiot eivät ole läpikäyneet vielä samanlaista kriittistä julkista käsittelyä kuin vaikkapa selviytymisen eetos. Vapaa-ajan, levon, työkyvyn uusintamisen ja ylipäänsä ”muun kuin työn” merkitys tulee paikoin esiin epäsuorasti, mutta työn ylikorostumisen riskiä, joka on työssä uupumisen ja sen seurannaisongelmien keskeinen syy, ei kuitenkaan käsitellä. Toisaalta tällainen yhteisöllisen huolenpidon näkökulma on paitsi yrittäjyyspuheen kanssa huonosti yhteensopiva elementti myös ajassa vahvojen puuttumattomuuden ja itsemääräämisen kunnioittamisen ihanteiden kanssa ristiriitainen tekijä.

Sitouttamispuhe on monin paikoin voimallista: se esittää tiiviitä ja läheisiä yhteisöjä, kollektiivisia kokemuksia, intensiivisiä ja usein jaetuiksi konstruoituja tunnetiloja. Tällaisessa ti-

lanteessa herää väistämättä kysymys vastareaktioiden tai vastarinnan esiintymisestä sitouttavien taholta. Tämä tutkimus ei tietenkään tarkastele retoriikan vastaanottoa, mutta aihe on yhtä kaikki esimerkiksi jatkotutkimuksen kannalta kiinnostava. Vastadiskurssit ovat vastarinnan muoto. Vastarinta ei tässä välttämättä tarkoita pyrkimystä vallitsevan järjestyksen kumoamiseen, vaan kyse on pikemminkin selviytymiskeinosta tai paradoksaalisesti koheesion ja yhteishengen luomisesta epävirallisten yhteisöjen ulottuvuudella. (Ks. Kortteinen 1992; Siltala 2007.) Muodoltaan vastadiskurssit voivat olla ylhäältä käsin tarjottujen mallien ironisointia tai karnevalisointia, ja niistä voisi saada tietoa kyselyjen, haastattelujen tai vaikkapa osallistuvan havainnoinnin keinoin (ks. Swales – Rogers 1995: 225). Vastadiskurssien tarkastelu olisi myös uusi näkökulma diskursiivisiin jännitteisiin. Usein puhutaan vastakainasettelusta virallisten ja epävirallisten, usein virallisia totuuksia haastavien, kyseenalais-tavien, tai ironisoivien, diskurssien kesken. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yksinomaan virallisen yritysviestinnän teksteistä, joten vastadiskurssit tai vallitsevia puhetapoja perustavalla tasolla haastava retoriikka ei niissä tietenkään ole edustettuna. On selvää, että tällaista dialogia ei yritysviestinnässä käydä eikä vaikkapa parhaansa yrittämisen ja asiakaslähtöisyyden periaatteiden rinnalle tai näitä vastaan koskaan nosteta näiden mielekkyyttä polemisovia näkökulmia. Tässä merkityksessä vastadiskursseja ei yritysviestinnässä esiinny. Tästä puhuttiin jo luvussa 6.1 moniäänisyyden yhteydessä: yritysviestintä on moniäänistä esitysteknisessä tai pinnallisessa katsannossa mutta ei täysin vapaan ja avoimen moniarvoisen foorumin merkityksessä.

Tämä tutkimus osoittaa, että sitoutumisen kohteeksi ja välineeksi tarjotaan edelleen yritysor-ganisaatio ja yritysyhteisö nimenomaan sille ominaisine – ja tiiviin yhteisön jakamine – arvoineen, ideologioineen ja muine erityispiirteineen. Toki työsuhteiden muuttuessa tai ”epätyypillistyessä” (ks. luku 1.2) sitoutumisen malli muuttuu, ja pitkäjänteisen, syvenevän suhteen ihanne korvautuu monin paikoin toisentyypisenä sitoutumisena esimerkiksi yksittäiseen tehtävään tai projektiin. Itsensä kehittämisen kaltaiset ihanteet täydentävät yritysyhteisöön sitoutumista, mutta havaintojeni mukaan yhteisö on edelleen painokkaasti sitoutta-misen keskiössä (vrt. Joensuu 2006: 29).

Tutkimuksessa havaittiin myös, että yksilöä ja yhteisöä käsitellään yritysretoriikassa usein jollakin tavoin rinnakkain. Molempien näkökulmien pitäminen esillä on odotuksenmukaista, sillä yhtäältä yksilö määrittyy usein nimenomaan ryhmäjäsennyksiensä kautta ja toisaalta yhteisön luonnetta konstruoidaan nostamalla esiin yksilöedustajia ja puhumalla yhteisöstä yksilötoimijan kaltaisena (ks. esim. luku 5.3). Luvussa 6.1 puolestaan käsiteltiin yritysviestin-nässä ja sitouttamisretoriikassa toistuvia puhujapositioneja. Näiden keskeiseksi retoriseksi teh-täväksi havaittiin organisaation eri tasoja edustavien – mutta samaa koherenttia tarinaa kerto-vien – yksilöiden esiin nostaminen. Samalla niiden tehtävä on esittää ihanteita työhön suhtautumiselle.

Yritysten retoriikassaan usein käyttämä urheilukieli tarjoaa kiinnostavan diskursiivisen siir-tymästrategian yksilö- ja yhteisönäkökulmien välillä. Ryhmä- tai yhteisöpuheen metaforiset ja semanttiset ulottuvuudet asettuvat kiinnostavaan valoon esimerkiksi urheiluelämän edustajien yritysvalmennus- ja konsultointitoiminnan kautta tarkasteltuna. Erityisesti tästä näkökulmasta

kiinnostavaa on myös usein esiin nouseva jännite yhteisöllisyyden ja yhdenmukaisuuden sekä yksilöllisyyden ja itsensä toteuttamisen ihanteen välillä. Vaikka julkisessa keskustelussa ja virallisessa retoriikassa painotetaan ryhmän, joukkueen ja yhteisön etua ja merkitystä, kehkeytyy sekä urheilun että työelämän keskeinen dynamiikka nimenomaan yksilön mahdollisuudesta edetä ja saavuttaa statusta organisaation tarjoamassa toimintaympäristössä. Joukkueet ilman nimekkäitä yksilöitä tai yritys ilman houkuttelevia valta-asemia eivät kiinnosta tai vedä puoleensa kannattajia tai kunnianhimoisia työnhakijoita. Yksilön potentiaalinen tai toteutunut menestys on kaikessa yhteisöllisessä toiminnassa keskeinen liikuttava voima. Otaksuakseni juuri tämän jännitteen vuoksi työorganisaatiot hakevat niin malleja ja metaforia kuin käytännön konsultaatiotakin urheilumaailmasta.

Työn kulttuurista keskeisyyttä ja painoa ilmaisee nähdäkseni se, että kaikenlaisissa keskustelussa pyritään usein laajoihin ja kokonaisvaltaisiin selityksiin siitä, millaista suomalainen työelämä tällä hetkellä on. Työelämää pyritään määrittelemään joko (yltiö)positiivisten mallien avulla (esim. yrittäjyysdiskurssi tai monet valmennus- ja konsultointipuheen muodot) tai toisaalta synkkien yleistysten kautta (esim. huonontumiskurssi). Kumpikaan lähestymistapa ei välttämättä tavoita työelämän moniäänistä todellisuutta kuin hajaosumin. Todellisuus on toisaalta usein tarua absurdimpaa, eivätkä lennokkaimmatkaan tulkinnat kykene kuvaamaan esimerkkitapauksia skaalan mistään ääripäistä. Voidaan myös kysyä, missä määrin työelämän laadun muutoksessa on sitten kyse ajan erityislaadusta. Olen taipuvainen ajattelemaan, että työnteon ja työelämän ilmiöiden absurdius ei ole niinkään ajan ilmiö, vaan tällaisten asioiden näyttäytyminen absurdeina on pikemmin universaali inhimillinen peruskokemus. Epäilemättä sille, että nämä seikat esitetään ominaisina juuri tälle ajalle, voidaan esittää vakuuttavia perusteluja sekä puolesta että vastaan. Etenkin retoriikan tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavinta on kuitenkin se, että tällaista juuri nyt elämämme ajan nostamista historiallisesti jollakin tapaa erityiseksi ylipäänsä käytetään retorisenä keinona. Tämän keinon käyttäminen taas ei tietenkään ole koskaan sidoksissa ajan erityispiirteisiin.

### **8.3 Tutkimustulosten soveltaminen ja käyttö**

Tämän tutkimuksen perustehtävä ei ole soveltaa tuloksia yritysviestinnän käytäntöön tai ratkaista yritysviestinnän käytännöllisiä ongelmia. Tutkimus kiinnittyy kuitenkin jo aiheeltaan, aineistoltaan ja kysymyksenasettelultaan yritysviestinnän ja työelämän käytänteisiin siinä määrin, ettei käytännöllistä tai soveltavaa näkökulmaa ole nähdäkseni mielekästä täysin sivuuttaa. Toiseksi vaikka retoriikan tutkimus ei suoranaisesti lähde käytännön ongelmien ratkaisemisesta, se kuitenkin ymmärryksen, viestinnän funktioiden ja merkitysten välittymisen kaltaisista asioista puhuessaan prosessoi kenelle tahansa tuttuja ilmiöitä. Siksi tutkimuksen on hyvinkin todennäköisesti mahdollista edesauttaa tällaisiin asioihin liittyvien ongelmatilanteiden suotuisaa kehittymistä, ja esimerkiksi tutkimuksessa havaittujen epäkohtien esiin nostaminen voi olla konkreettisesti hyödyksi yritysviestinnän kehittämisessä.

Tässä tutkimuksessa on monessa yhteydessä puhuttu sitouttamisretoriikassa konstruoidusta kokonaisvaltaisesta mallista. Sitouttaminen kaikinensa on tietenkin vielä tätä monitahoista retorista luomaa laajempi kokonaisuus, johon kuuluvia keinoja ja strategioita on tässäkin tutkimuksessa sivuttu useaan otteeseen. Kenties vielä laajemmasta näkökulmasta tai abstraktimmalla tasolla sitouttamista voisi tarkastella erilaisten eleiden kokonaisuutena: retoristen, symbolisten sekä arvostusta tai muunlaista suhtautumista henkivien eleiden kokonaisuutena. Hautaniemi (2009) mainitsee ”kymmenen euron tavarapalkinnon” esimerkkinä sitouttamisen eleestä, joka saattaa esiintymiskontekstissaan näyttäytyä aliarvioivana ja halventavana pikemmin kuin innostavana ja motivoivana. Samalla tavoin retoriset eleet saavat merkityksensä myös suhteessa muunlaisiin eleisiin, ja niiden toimivuutta tulisi tarkastella myös tästä näkökulmasta. Usein voi olla hyödyllistä pohtia esimerkiksi sitouttamisen eleiden johdonmukaisuutta ja vaikkapa sitä, asettuvatko mahtipontinen retoriikka ja mitättömät konkreettiset teot kestävämpään ristiriitaan keskenään. Myös tasapuolisuuden ihannetta ja mahdollisuuksia on usein aiheellista pohtia kriittisesti: sitouttamispuhe on tyypillisesti osallistavaa ja demokratisoivaa retoriikkaa mutta sitouttamisen keinojen käyttö tämän puheen valossa monasti epäloogista ja epätasa-arvoista.

Soveltavasta näkökulmasta keskeinen tämän tutkimuksen havainto liittyy erityisesti arvopuheessa esiintyvien käsitteiden ja periaatteiden käyttöön. Nämä ovat usein luonteeltaan yleisluontoisen myönteisiä ja semanttisesti väljiä. Erityisesti luvussa 5 (ks. myös 5.2.3 ja 7) käsitellään näihin liittyviä ongelmallisia argumentteja ja (näennäisiä) epäloogisuuksia. Niiden välttäminen on retoriikan vaikuttavuuden kannalta hyödyllistä. Ylipäänsä abstraktioiden semantiikkaan ja käsitteiden loogisiin suhteisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Nyt abstraktioiden epäloogisen pyörittelyn perusteella helposti saa sen vaikutelman, että tekstiin ei ole paneuduttu kunnolla – mistä syntyy vaikutelma siitä, että esimerkiksi vastuuasioihinkaan (tai mitä ikinä teksti käsittelee) ei ole paneuduttu kunnolla. Nimenomaan luvussa 5 käsitellyt jännitteet ovat retorisesti kiinnostavia ja herkkäviritteisiä alueita, sillä niillä pidetään yllä keskenään näennäisesti ristiriitaisia tai yhteensopimattomia puhetapoja ja toisinaan myös hyödynnetään näiden ristiriitojen generoimia jännitteitä. Arvojen ja päämäärien määrittely siten, että ne ovat paitsi keskenään ristiriidattomia myös kenen tahansa hyväksyttävissä olevia ja kenelle tahansa edullisia, on retorisesti tärkeää. Erityisen tarkoituksenmukaista tämä on puhuttaessa yleisölle, jossa edes mahdollisesti esiintyy keskenään eriäviä tai ristiriitaisia näkemyksiä.

Toinen huomionarvoinen näkökohta liittyy ryhmäpuheen ja me-ryhmien sekä näihin kenties liiankin painokkaasti yhdistyvien sitouttamisen kohteiden konstruointiin. Yleisen epävarmuuden ja lisääntyvien työntekijäkohtaisten erojen (työn merkityksen mieltäminen, työsuhteen luonne jne.) nimissä sitoutumisen kohteiden tai tapojen valikoima voisi olla nykyistään laajempi ja moniulotteisempi. Moniarvoisuus voisi olla mahdollista valjastaa tehokkaammin retoriseksi strategiaksi, joka huomioisi yksilöiden erilaiset asemat, työorientaatiot ja tulevaisuudennäkymät. Yrittäjyysdiskurssi pyrkii tietenkin osaltaan vastaamaan epävarmuuden ilmapiiriin, mutta kiertyykö se lopulta liiaksi yksilön ympärille helpottamatta esimerkiksi epävarmuuden kokemusta? Yrittäjyysdiskurssi reagoi epävarmuuteen tekemällä välttämättömyydestä hyveen mutta ei tarjoa todellista vaihtoehtoa yhtäältä yhteisöllisyyden ja yhdenmu-



kaisuuden tai toisaalta omillaan pärjäämisen ääripäiden välille. Alvessonin ja Willmottin (2002: 621) mukaan on tärkeää ymmärtää rajat organisaatioiden mahdollisuuksissa määritellä identiteettejä. Työhön liittyvät identiteetit ovat enenevässä määrin luonteeltaan väliaikaisia: monin paikoin puhutaan projektimuotoisesta työstä, määräajaksi koottavista tiimeistä ja (yhteistyö)kumppanuudesta, aiempaa löyhemmistä yhteenliittymistä. Erilaisiin työorientaatioihin ja moniarvoisuuteen liittyy myös vastadiskurssien esiintyminen (ks. luku 8.2). Myös tätä tematiikkaa on syytä pohtia syvällisesti, sillä vastadiskurssit ovat epävirallisella tasolla paradoksaalisesti ryhmäytymisen ja tällä tavoin myös jonkinasteisen sitoutumisenkin väline. Toiseksi vastadiskurssit tulee erottaa erimielisyyden osoittamisesta, joka implikoi nimenomaan sitoutumista, organisaation toiminnasta ja päämääristä välittämistä. Toinen kysymys on tietenkin se, miten nämä erimielisyyden osoitukset otetaan organisaatiossa vastaan ja miten niitä käsitellään. (Stohl – Cheney 2004; Nicotera ym. 2003: 217–218.)

Kolmanneksi problemaattiseksi osa-alueeksi nousee yhteiskuntavastuun retoriikka. Yritysten yhteiskunnallisen puheen voi esiin nousevien arvojen ristiriitaisuutta vasten nähdä helposti reaktiivisena tai puolustavana retoriikkana (ks. Perelman 1996; Potter 1996a). Tätä näkökulmaa korostaa myös se, että yritysvastuun tema nousee julkisuuteen yleensä kriisitilanteissa: epäkohtien osoittamisen seurauksena, erilaisten väärinkäytösten tai niiden epäilyjen julkisena käsittelynä (ks. esim. Laine 2009). Voidaan ajatella, että tässä retorisisessa asetelmassa yritykset joutuvat lähtökohtaisesti altavastaajan asemaan, vastaamaan syytöksiin ja selittämään esimerkiksi irtisanomisia tai tuotantoprosessiin liittyviä eettisiä ongelmia. Edellä mainittuun skeptiseen diskurssiin reagoimisen voikin nähdä puolustavana retoriikkana. Omilla verkkosivuilla tai omissa sidosryhmälehdissä yritysten retoriikka on kuitenkin harvoin puolustavaa; pikemminkin yhteiskunnallisten kysymysten kohdalla korostetaan oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta, ulkopuolisesta sääntelystä ja valvonnasta riippumatonta oikein toimimisen kulttuuria. Myös yhteiskunnallisessa retoriikassa yritykset siis pyrkivät ottamaan itselleen oikeuden määritellä itsensä, mikä on tarkoituksenmukaista myös yhteiskunnallisen retoriikan sitouttamisfunktion kannalta: proaktiivinen toimijaposition ja moraalinen integriteetti ovat vetoavampia samastumisen kohteita kuin pakotetusti korrekti ja ulkoisiin vaatimuksiin taipuva toimijuus. Oma-aloitteisuuden ja -ehtoisuuden sekä ulkoa ohjattuuden jännite on nimenomaan skeptistä suhtautumistapaa aikaansaava piirre, johon on uskoakseni tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota entistä enemmän.

Välitöntä ympäristöä tai kansallista (tai muulla tavoin rajattua) yhteisöä koskevan edunvalvonnan ohella yritysten yhteiskunnallisessa retoriikassa nostetaan toisinaan esiin myös laajempi – yleensä globaali – näkökulma sekä tavoitteet ja epäkohdat globaalissa katsannossa. Tämän näkökulman yleistymisen taustalla voi nähdä erilaisia kehityssuuntia, kuten yritysten toiminta-alueiden laajeneminen, elinkeinotoiminnan globaalien vaikutusten lisääntynyt tiedostaminen ja vaikutusten lisääntynyt julkinen käsittely erilaisilla foorumeilla. Sinänsä kiinnostava huomio on se, että tämän tutkimuksen aineistossa tällaiset näkökulmat ovat vielä verraten harvinaisia. Kyseessä on kuitenkin oletettavasti painoarvoaan kasvattava retoriikan alue, ja valtiorajat ylittävät vastuukysymykset katsotaan sidosryhmienkin keskuudessa entistä tärkeämmiksi. Sitouttamisessa on kyse relevantin kiinnittymispinnan tarjoamisesta, ja tässä

katsannossa globaaliin vastuuseen liittyvää itsemäärittelyä kaivattaneen tulevaisuudessa yhä enemmän.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella näyttäisi siltä, että puhetapa, jossa peräänkuulutaan globaalilla tasolla eettisesti kestäviä tekoja eikä eksplikoida näille teoille konkreettista vastiketta, on suomalaisessa yrityspuheessa suhteellisen harvinainen. Toisin sanoen eettisyyden ja vastuullisuuden esiin tuomista arvoista sinänsä (ilman niiden sitomista taloudellisiin mittareihin, kauppakumppanuuden ylläpitoon, sidosryhmäsuhteisiin, maineeseen tai muuhun hyötyyn) ei kenties toistaiseksi ole pidetty tarkoituksenmukaisena retoriikkana yritystalouden kontekstissa. Ero yhtäältä puhetavan, joka palauttaa eettisyyden mitattavan hyödyn kysymykseksi, ja toisaalta puhetavan, joka käsittelee eettisyyttä itseisarvona, välillä on kiinnostava kysymys, jonka kautta voidaan pohtia diskurssien rakentumista ja vakiintumista yleisesti ottaen. Tämän tutkimuksen aineisto ei anna riittävästi tukea asian käsittelylle, mutta esitän silti, että erilaisissa yhteiskuntavastuun kehyksissä puhutaan totunnaisesti eri tavoin: kansallisen (yhteiskunnallisen) vastuun diskurssiin kuuluu kilpailuasetelman korostaminen, oman edun ajaminen ja vastuullisuuden kytkeminen puhujan viiteryhmän tavoittelemiin hyötyihin. Globaalista vastuusta diskurssiin taas kuuluu pyyteettömyys, hyvinvoinnin tasaisemman jakautumisen vaatiminen ilman kytköstä (eksplikoituihin) omiin taloudellisiin intresseihin. Tähän kytkeytyvät myös erot modaalisuudessa eli siinä, miten puhuja suhtautuu esitettyjen tavoitteiden ja arvojen toteutumiseen ja konkretisoitumiseen: globaalista vastuusta diskurssiin kuuluvat kaukaiset päämäärät, jotka esitetään epätodennäköisesti saavutettavina mutta joiden kohdalla pelkkä tavoittelemisen on tärkeää. Toisaalta silloin, kun globaalista vastuusta puhutaan kansallista tai jotakin suppeampaa eturyhmää koskevasta vastuusta, päämäärien saavuttaminen esitetään realistisena tai jopa oikeanlaisen toiminnan kautta väistämättä saavutettavina.

## LÄHTEET

### Painetut aineslähteet

Kaupantekijä. Lehti henkilöstölle ja sidosryhmille. Kesko Oyj. 1/2005, 2/2005, 3/2005, 4/2005.

The Griffin. UPM:n neljännesvuosijulkaisu. 2/2005, 3/2005, 4/2005, 1/2006.

Vinkkeli. ISS Palvelujen henkilöstölehti. 1/2005, 2/2005, 3/2005, 4/2005.

### Sähköiset aineslähteet

ISS Palvelut ([www.fi.issworld.com](http://www.fi.issworld.com)) (luettu 8.1.2007).

Kesko ([www.kesko.fi](http://www.kesko.fi)) (luettu 7.1.2006 ja 28.1.2008).

UPM ([www.upm.com](http://www.upm.com)) (luettu 15.1.2007).

OP-ryhmä ([www.op.fi](http://www.op.fi)) (luettu 8.1.2007).

Sanoma Oyj ([www.sanoma.com](http://www.sanoma.com)) (luettu 23.1.2007).

TeliaSonera ([www.teliasonera.com/fi](http://www.teliasonera.com/fi)) (luettu 23.1.2007 ja 28.1.2008).

### Kirjalliset lähteet

Aaltio-Marjosola, Iris 1997: Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa: Aaltio-Marjosola, Iris (toim.): *Organisaatio ja yrittäjyys*, s. 11–27. WSOY, Juva.

Alasoini, Tuomo 2006: *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi*. Tykes-raportteja 45. Työministeriö, Helsinki.

----- 2007: Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa: Antti Kasvio ja Johanna Tjäder (toim.): *Työ murroksessa*, s. 107–120. Työterveyslaitos, Helsinki.

----- 2010: *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportteja. Taloustieto, Helsinki.

----- 2011: Parempaa vai huonompaa? Suomalaisen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2011, s. 32–41.

Alasuutari, Pertti 2001: *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Hanki & Jää. Gaudeamus, Helsinki.

Albert, Stuart – Ashforth, Blake E. – Dutton, Jane E. 2000: Organizational Identity and Identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review* 25, s. 13–17.

Allen, Natalie J. – Meyer, John P. 1990: The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 s. 1–18.

Alvesson, Mats 1993: Organization as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies* 30, s. 997-1015.

----- 2000: Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies* 37, s. 1101–1123.

----- 2002: *Understanding organizational culture*. Sage, London.

----- 2004: *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press, New York.

Alvesson, Mats – Ashcraft, Karen – Thomas, Robyn 2008: Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization* 15, s. 5–28.

Alvesson, Mats – Willmott, Hugh 1996: *Making sense of management: a critical introduction*. Sage, London.

----- 2002: Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39, s. 619–644.

Amossy, Ruth 2005: The argumentative dimension of discourse. Teoksessa: van Eemeren, Frans H. – Peter Houtlosser (toim.): *Practices of Argumentation*, s. 87–98. John Benjamins, Amsterdam.

Anderson, Benedict 2007 [1983]: *Kuvitellut yhteisöt. Nationalismin alkuperän ja leviämisen tarkastelua*. Vastapaino, Tampere.

Antaki, Charles – Billig, Michael – Edwards, Derek – Potter, Jonathan 2003: Discourse analysis means doing analysis: A critique of six analytic shortcomings. *Discourse Analysis Online*, 1. Saatavissa: <http://www.shu.ac.uk/daol/articles/v1/n1/a1/antaki2002002-paper.html>.

Antila, Juha 2006: *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö, Helsinki.

Aristoteles: *Retoriikka*. Gaudeamus, Helsinki 1997.

Askehave, Inger 2004: If language is a game – these are the rules: a search into the rhetoric of the spiritual self-help book *If life is a game – these are the rules*. *Discourse & Society* 15, s. 5–31.

Aula, Pekka 1999: *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Loki-kirjat, Helsinki

- Aune, James Arnt 2002: *Selling the Free Market. The Rhetoric of Economic Correctness*. Guilford Press, New York.
- Babin, Edith H. – Harrison, Kimberly 1999: *Contemporary composition studies. A Guide to theorists and terms*. Greenwood Publishing Group, Westport, CT.
- Bahtin, Mihail 1991: *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Orient Express, Helsinki.
- Barker, James R. 1999: *The Discipline of Teams: Participation and Concertive Control*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Battistelli, Fabrizio – Ricotta, Giuseppe 2005: The Rhetoric of Management Control in Italian Cities: Constructing New Meanings of Public Action. *Administration & Society* 36, s. 661–687.
- Becker, Howard 1960: Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology* 66, s. 32–40.
- Bélanger, Jacques – Edwards, Paul K. – Wright, Martyn 2003: Commitment at Work and Independence from Management. *Work and Occupations* 30, s. 234–252.
- Bennett, Amanda 1990: *The Death of the Organization Man*. William Morrow & Company Inc., New York.
- Benson, Thomas W. 1999: Rhetoric as a Way of Being. Teoksessa: Benson, Thomas W. (toim.): *American Rhetoric: Context and Criticism*. s. 293–322. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL.
- Berger, Peter L. – Luckmann, Thomas 1966: *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books, Garden City, NY.
- Bernstein, Basil 1990: *The Structuring of Pedagogical Discourse*. Routledge, New York.
- Best, Joel 1993: But Seriously, Folks: The Limitations of the Strict Constructionist Interpretation of Social Problems. Teoksessa: Holstein, James A. – Miller, Gale (toim.): *Reconsidering Social Constructionism: Debates in Social Problems Theory*, s. 129–147. Aldine de Gruyter, New York.
- Bhatia, Vijay K. 2004: *Worlds of written discourse: A genre-based view*. *Advances in applied linguistics*. Continuum, London.
- Bhatia, Vijay K. – Flowerdew, John – Jones, Rodney H. 2008: Approaches to Discourse Analysis. Teoksessa: Bhatia, Vijay K. – Flowerdew, John – Jones, Rodney H. (toim.): *Advances in Discourse Studies*, s. 1–18. Routledge, New York.
- Biesecker, Barbara A. 1997: *Addressing Postmodernity. Kenneth Burke, Rhetoric, and a Theory of Social Change*. The University of Alabama Press, Alabama.

- Billig, Michael 1990: *Collective Memory, Ideology and the British Royal Family*. Teoksessa: Middleton, David – Edwards, Derek (toim.): *Collective Remembering*, s. 60–80. Sage, London.
- 1993: *Psychology, Rhetoric and Cognition*. Teoksessa: Roberts, Richard H. – Good, Jim M.M. (toim.): *The Recovery of Rhetoric. Persuasive Discourse and Disciplinarity in the Human Sciences*, s. 289–307. University of Virginia Press, Charlottesville, CA.
- 1995: *Banal Nationalism*. Sage, London.
- 1996: *Arguing and Thinking. A Rhetorical approach to social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Billig, Michael – Condor, Susan – Middleton, David – Radley, Alan – Gane, Mike – Edwards, Derek 1988: *Ideological Dilemmas: A Social Psychology of Everyday Thinking*. Sage, London.
- Bitzer, Lloyd F. 1968: The Rhetorical Situation. *Philosophy and Rhetoric* 1, s. 1–14.
- Björklund, Liisa 2008: *Kannustaminen ja moraali. Kannustamisen idea suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa 1990-luvulta alkaen*. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Black, Edwin 1992: *Rhetorical Questions: Studies in Public Discourse*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Blair, Carole – Michel, Neil 1999: Commemorating in the Theme Park Zone. Reading the Astronauts Memorial. Teoksessa: Rosteck, Thomas (toim.): *At the Intersection: Cultural Studies and Rhetorical Studies*, s. 29–83. Guilford, New York.
- Blom, Raimo – Hautaniemi, Ari 2009: Johdanto. Teoksessa: Blom, Raimo – Hautaniemi, Ari (toim.): *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi*, s. 7–19. Gaudeamus, Helsinki.
- Blomstedt, Jan 2003: *Retoriikkaa epäilijöille*. Loki-Kirjat, Helsinki.
- Boje, David M. 1991: The Storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly* 36, s. 106–126.
- Booth, Wayne 2004: *The Rhetoric of Rhetoric: The Quest for Effective Communication*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Borchers, Timothy 2006: *Rhetorical Theory. An Introduction*. Thomson/Wadsworth, Belmont, CA.
- Bourdieu, Pierre 1987: *Sosiologian kysymyksiä*. Toinen painos. Vastapaino, Tampere.
- Brewer, Marilyn B. – Gardner, Wendi 1996: Who Is This “We”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology* 71, s. 83–93.

- Brooks, Gordon R. – Wallace, Joseph 2006: A discursive examination of the nature, determinants and impact of organisational commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44, s. 222–239.
- Brummett, Barry 2006: *Rhetoric in popular culture*. Sage, London.
- Bruner, M. Lane 2002: Taming ‘wild’ capitalism. *Discourse & Society* 13, s. 167–184.
- Burke, Kenneth 1966: *Language as symbolic action: essays on life, literature, and method*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, CA.
- 1969a: *A Grammar of Motives*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, CA.
- 1969b: *A Rhetoric of Motives*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, CA.
- 1970: *The Rhetoric of Religion. Studies in Logology*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, CA.
- 1984 [1937]: *Attitudes Towards History*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, CA.
- Burrell, Gibson 2001: Critical dialogues on organization. *Ephemera* 1, s. 11–29.
- Burr, Vivien 1995: *Social Constructionism*. Routledge, London.
- Carter, Pippa – Jackson, Norman 2004: For the Sake of Argument: Towards an Understanding of Rhetoric as Process. *Journal of Management Studies* 41, s. 469–491.
- Casey, Catherine 1995: *Work, Self and Society after Industrialism*. Routledge, London.
- Castel, Robert 2007: *Sosiaalinen turvattomuus. Mitä on olla suojattu?* Kansaneläkelaitoksen tutkimusosasto, Helsinki.
- Charteris-Black, Jonathan 2005: *Politicians and Rhetoric: The Persuasive Power of Metaphor*. Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Cheney, George 1983: The Rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of speech* 69, s. 143–158.
- 1991: *Rhetoric in an organizational society. Managing multiple identities*. University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- 2002: *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragon*. Cornell University Press, Ithaca, New York.
- Cheney, George – Christiansen, Lars – Conrad, Charles – Lair, Dan 2004: Corporate Rhetoric as Organizational Discourse. Teoksessa: Putnam, Linda – Hardy, Cynthia – Osrick, Cliff (toim.): *Handbook of Organizational Discourse*, s.79–104. Sage, London.

Chiapello, Eve – Fairclough, Norman 2002: Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society* 13, s. 185–208.

Chouliaraki, Lilie – Fairclough, Norman 1999: *Discourse in late modernity. Rethinking critical discourse analysis*. Edinburgh University Press, Edinburgh.

Clawson, James G. 1996: Mentoring in the Information Age. *Leadership & Organization Development Journal* 17, s. 6–15.

Collier, Jane – Esteban, Rafael 2007: Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review* 16, s. 19–33.

Coupland, Christine 2005: Corporate Social Responsibility as Argument on the Web. *Journal of Business Ethics* 62, s. 355–366.

Craig, Robert T. – Tracy, Karen 2005: “The issue” in argumentation practice and theory. Teoksessa: van Eemeren, Frans H. – Houtlosser, Peter: *Argumentation in Practice*, s. 11–28. John Benjamins, Amsterdam.

Czarniawska, Barbara – Joerges, Bernward 1996: Travels of Ideas. Teoksessa: Czarniawska, Barbara – Sevón, Guje. (toim.): *Translating Organization Change*, s. 13–48. Walter de Gruyter, Berlin.

Deetz, Stanley 1995: *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Hampton Press, Cresskill, NJ.

Deleuze, Gilles 2005: *Haastatteluja. Gilles Deleuzen ja Félix Guattarin haastatteluja ja kirjoituksia*. Tutkijaliitto, Helsinki.

Devitt, Amy J. 2008: *Writing Genres*. Southern Illinois University Press, Carbondale.

Dryzek, John S. 2010: Rhetoric in Democracy: A Systemic Appreciation. *Political Theory* 38, s. 319–339.

Du Gay, Paul 1996: Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management. Teoksessa: Hall, Stuart – Du Gay, Paul (toim.): *Questions of Cultural Identity*, s. 151–169. Sage, London.

Eccles, Rober G. – Nohria, Nitin 2003: *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Beard Books, Washington, D.C.

Edley, Nigel 2001: Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions. Teoksessa: Yates, Simeon – Taylor, Stephanie – Wetherell, Margaret (toim.): *Discourse as data: a guide for analysis*, s. 189–228. Sage, London.

Edling, Christofer 2000: Social Integration and Organisational Commitment: The Case of Electrical Industry Workers in Fourteen Countries. Teoksessa: Ishikawa, Akihiro – Martin,



- Roderick – Morawski, Witold – Rus, Veljko (toim.): *Workers, Firms and Unions: The Development of Dual Commitment*, s. 40–62. Peter Lang, Wien.
- Edwards, Derek 1997: *Discourse and Cognition*. Sage, London.
- Edwards, Derek – Potter, Jonathan 1992: *Discursive psychology*. Sage, London.
- Edwards, Richard – Nicoll, Katherine – Solomon, Nicky – Usher, Robin 2004: *Rhetoric and educational discourse. Persuasive texts?* Routledge, London.
- Entman, Robert M. 1993: Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication* 43, s. 51–58.
- Eraut, Michael 1994: *Developing professional knowledge and competence*. Falmer, London.
- Eriksson, Marja 2006: Viihtykö pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa? Teoksessa: Jokivuori, Pertti – Latva-Karjanmaa, Raija – Ropo, Arja (toim.): *Työelämä taitekohtia*. Työpoliittinen tutkimus 309, s. 222–244. Työministeriö, Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eteläpelto, Anneli – Vähäsantanen, Katja 2008: Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli – Onnismaa, J. (toim.): *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja, s. 26–49. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Etzioni, Amitai A. 1975: *Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press, New York.
- Fairclough, Norman 1992a: *Language and Power*. Longman, London.
- 1992b: *Discourse and Social Change*. Polity Press, Cambridge.
- 1993: Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: the Universities. *Discourse Society* 4, s. 133–168.
- 1995: *Critical Discourse Analysis: the Critical Study of Language*. Longman, London.
- 1999: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. Teoksessa: Jaworski, Adam – Coupland, Nikolas (toim.): *The Discourse Reader*, s. 183–214. Routledge, London.
- 2002: Critical discourse analysis as a method in social scientific research. Teoksessa: Wodak, Ruth – Meyer, Michael (toim.): *Methods of critical discourse analysis*, s. 121–138. Sage, London.
- 2003: *Analyzing Discourse. Textual analysis for social research*. Routledge, London.

----- 2009: A dialectical-relational approach to critical discourse analysis in social research. Teoksessa: Wodak, Ruth – Meyer, Michael (toim.): *Methods of Critical Discourse Analysis*, s. 162–186.

Fenton-Smith, Ben 2007: Diplomatic condolences: ideological positioning in the death of Yasser Arafat. *Discourse & Society* 18, s. 697–718.

Filander, Karin 2000: *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 777. Tampere University Press.

Fincham, Robin – Clark, Timothy 2002: Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. Teoksessa: T. Clark & R. Fincham (toim.): *Critical Consulting*, s. 1–18. Blackwell, Oxford.

Florida, Richard 2005: *Cities and the Creative Class*, 2005. Routledge, New York.

Foss, Sonja K. 1995: *Rhetorical criticism. Exploration and practice*. Waveland Press, Long Grove, IL.

Foucault, Michel 2005: *Tiedon arkeologia*. Vastapaino, Tampere.

Francis, Helen 2003: HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change* 16, s. 309–327.

Fullerton, Gordon L. 2003: When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research* 5, s. 333–345.

Furunes, Trude – Mykletun, Reidar J. 2007: Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management* 26, s. 974–990.

Gee, James Paul 1999: *An Introduction to Discourse Analysis. Theory and Method*. Routledge, London.

Genette, Gérard 1980: *Narrative Discourse. An Essay in Method*. Cornell University Press, Ithaca, NY.

Gergen, Kenneth J. 1985: Social constructionist inquiry: Context and Implications. Teoksessa: Gergen, Kenneth J. – Davis, Keith E. (toim.): *The social construction of the person*, s. 3–18. Springer-Verlag, New York.

----- 1994: *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Harvard University Press, Cambridge.

----- 1999: *An Invitation to Social Construction*. Sage, London.

Gill, Rosalind 1996: Discourse Analysis: Practical Implementation. Teoksessa: Richardson, John (toim.): *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, s. 141–158. Blackwell, Oxford.

- Goffman, Erwing 2005 [1967]: *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Green, B. – Lee, A. 1999: Educational research, disciplinarity & postgraduate pedagogy: On the subject of supervision. Teoksessa: Holbrook, Allyson – Johnston, Sue (toim.): *Supervision of postgraduate research in education. Review of Research in Education 5*, s. 207–222. Australian Association for Research in Education, Lilydale.
- Gröhn, Kari 1973: *Työhön kohdistuvat arvot ja asenteet*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksia. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki.
- Grönroos, Christian 1990: *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Weilin + Göös, Jyväskylä.
- Gusfield, Joseph R. 1989: The Bridge over Separated Lands: Kenneth Burke's Significance for the Study of Social Action. Teoksessa: Simons, Herbert W. – Melia, Trevor (toim.): *The Legacy of Kenneth Burke*, s. 28–54. The University of Wisconsin Press, Madison.
- Hakulinen, A. – Karlsson, F. 1979: *Nykysuomen lauseoppia*. SKS, Helsinki.
- Halliday, M. A. K. 1985: *An Introduction to Functional Grammar*. Edward Arnold, London.
- Halliday, M. A. K. – Hasan, Ruqaiya 1986: *Language, context and text: aspects of language in a social-semiotic perspective*. Deakin University, Deakin.
- Halminen, Kati 2008: *Yhteiskuntavastuuraporttien retoriikkaa*. Pro gradu -tutkimus. Klassisten ja romaanisten kielten laitos, Turun yliopisto.
- Hamilton, Clive 2003: *Growth Fetish*. Allen & Unwin, Crows Nest.
- Hancock, Philip – Tyler, Melissa 2005: Gibson Burrell – Diabolical Architect. Teoksessa: Jones, Campbell – Munro, Rolland (toim.): *Contemporary Organizational Theory*, s. 46–62. Blackwell, Oxford.
- Hankamäki, Jukka 2005: *Työttömän kuolema. Johdatus uuteen työyhteiskuntaan ja työfilosofiaan*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hardy, Cynthia – Palmer, Ian – Phillips, Nelson 2000: Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations 53*, s. 1227–1248.
- Harré, Rom – Gillett, Grant 1994: *The Discursive Mind*. Sage, London.
- Harré, Rom – Parrott, Gerrod W. 1996: *The emotions: social, cultural and biological dimensions*. Sage, London.
- Hass, R. Glen 1981: Effects of source characteristics on cognitive responses and persuasion. Teoksessa: Petty, Richard E. – Ostrom, Thomas M. – Brock, Timothy C. (toim.): *Cognitive responses in persuasion*, s. 44–72. Erlbaum, Hillsdale.

Hautaniemi, Ari 2009: Tulos työläisen selkänahasta? Hyvin ja huonosti voivien työpaikkojen vertailua. Teoksessa: Blom, Raimo – Hautaniemi, Ari (toim.): *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi*, s. 149–185. Gaudeamus, Helsinki.

Heikkinen, Vesa 1999: *Ideologinen merkitys kriittisen tekstintutkimuksen teoriassa ja käytännössä*. SKS, Helsinki.

----- 2000: Teksteihin tunkeutuvat todellisuudet. Teoksessa: Heikkinen, Vesa – Hiidenmaa, Pirjo – Tiililä, Ulla (toim.): 2000: *Teksti työnä, virka kielenä*, s. 116–214. Gaudeamus, Helsinki.

----- 2007: *Kielen voima*. Gaudeamus, Helsinki.

Heiskala, Risto 2006: Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnan murros. Teoksessa: Heiskala, Risto – Luhtakallio, Eeva (toim.): *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, s. 14–42. Gaudeamus, Helsinki.

Helaniemi, Erkki – Kallunki, Juha-Pekka – Niemelä, Jaakko 2003: *Optiot: onni vai onnettomuus*. WSOY, Helsinki.

Helasvuo, Marja-Liisa 2008: Minä ja muut: Puhujaviitteisyys ja kontekstuaalinen tulkinta. *Virittäjä* 112, s. 186–206.

Hernes, Tor 2004: *The Spatial Construction of Organization. Advances in Organization Studies*. John Benjamins, Amsterdam.

Herriott, Peter 2001: *The Employment Relationship: a Psychological Perspective*. Routledge, London.

Hiidenmaa, Pirjo 2000: Työ ja kieli. Teoksessa: Heikkinen, Vesa – Hiidenmaa, Pirjo – Tiililä, Ulla (toim.): *Teksti työnä, virka kielenä*, s. 19–34. Gaudeamus, Helsinki.

----- 2003: *Suomen kieli – who cares?* Otava, Helsinki.

Hirschfeld, Robert R. – Feild, Hubert S. 2000: Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior* 21, s. 789–800.

Hirsto, Heidi 2010: *Vastuutonta puhetta? Esseitä talouden merkityksellistämisestä*. Aalto University School of Economics A-377. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Hjelm, Titus 2005: *Saatananpalvonta, media ja suomalainen yhteiskunta*. Helsinki University Press, Helsinki.

Hodson, Randy – Sullivan, Teresa A. 2003: *The Social Organization of Work*. Wadsworth Publishing, Belmont, Ca.

Hoffmann, Mary F. – Ford, Debra J. 2009: *Organizational rhetoric: situations and strategies*. Sage, London.

Hogg, Michael A. – Terry, Deborah. J. 2000: Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review* 25, s. 121–140.

Hoikkala, Tommi 1999: Suuret ikäluokat ja työ. Teoksessa: Parikka, Raimo (toim.): *Suomalaisen työn historiaa*, s. 395–425. SKS, Helsinki.

Holliday, Charles O. – Schmidheiny, Stephan – Watts, Philip 2004: *Walking the talk: the business case for sustainable development*. Greenleaf Publishing, San Francisco.

Holvas, Jakke – Vähämäki, Jussi 2005: *Odotustila. Pamfletti uudesta työstä*. Teos, Helsinki.

Holt, Robin 2006: Principals and practice: Rhetoric and the moral character of manager. *Human Relations* 59, s. 1659–1680. Sage, London.

Holtzhausen, Derina – Voto, Rosina 2002: Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research* 14, s. 57–84.

Hopper, Joseph 1993: Oppositional Identities and Rhetoric in Divorce. *Qualitative Sociology* 16, s. 133–156.

Hornsey, Matthew J. – Blackwood, Leda – O'Brien, Anne 2005: Speaking for Others: The Pros and Cons of Group Advocates using Collective Language. *Group Processes and Intergroup Relations* 8, s. 245–257.

Hovi, Tuija 2007: *Usko ja kerronta. Arkitodellisuuden narratiivinen rakentuminen uskonliikkeessä*. Turun yliopiston julkaisuja C 254. Turun yliopisto, Turku.

Hujala, Anneli 2008: *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Häkkinen, Antti – Linnanmäki, Eila – Leino-Kaukiainen, Pirkko 2005: Suomi, johon suuret ikäluokat syntyivät. Teoksessa: Karisto, Antti (toim.): *Suuret ikäluokat*, s. 61–91. Vastapaino, Tampere.

Hämäläinen, Virpi 2007: *Struggle over "Who we are" – a discursive perspective on organizational identity change*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Yliopistopaino, Helsinki.

Hämäläinen, Virpi – Maula, Hanna 2004: *Strategiaviestintä*. Inforviestintä, Helsinki.

Hänninen, Sakari 1996: Puhe on hyvinvoinnista – ja ehdollistamisen retoriikasta. Teoksessa: Palonen, Kari – Summa, Hilikka (toim.): *Pelkkää retoriikkaa*, s. 161–174. Vastapaino, Tampere.

Högström, Anne 2002: *Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

- Iedema, Rick 2003: *Discourses of Post-Bureaucratic Organization*. John Benjamins, Amsterdam.
- Iedema, Rick – Scheeres, Hermine 2003: From Doing Work to Talking Work: Renegotiating Knowing, Doing, and Identity. *Applied Linguistics* 24, s. 316–337.
- Ishikawa, Akihiro – LeGrand 2000: Workers' Identity with the Management and/or the Trade Union. Teoksessa: Ishikawa, Akihiro – Martin, Roderick – Morawski, Witold – Rus, Veljko (toim.): *Workers, Firms and Unions. The Development of Dual Commitment*. Peter Lang, Oxford.
- ISK = Hakulinen, Auli – Vilkuna, Maria – Korhonen, Riitta – Koivisto, Vesa – Heinonen, Tarja Riitta – Alho, Irja 2004: *Iso suomen kielioppi*. SKST 950. SKS, Helsinki.
- Jarzabkowski, Paula – Sillince, John 2007: A Rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies* 28, s. 1639–1665.
- Jasinski, James 2001: *Sourcebook on rhetoric: key concepts in contemporary rhetorical studies*. Sage, London.
- Joensuu, Sanna 2006: *Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Jyväskylä studies in humanities 58. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Johnstone, Henry W. 2007: The Philosophical Basis of Rhetoric. *Philosophy and Rhetoric* 40, s. 15–26.
- Johnstone, Henry W. – Mifsud, Mari Lee 1999: Wedge and Bridge: A Note on the Rhetoric of Distinction and Identification. *Rhetoric Society Quarterly* 29, s. 75–78.
- Jokinen, Arja 1999: Vakuuttavan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa: Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero (toim.): *Diskurssianalyysi liikkeessä*, s. 126–159. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi 1999: Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa: Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero (toim.): *Diskurssianalyysi liikkeessä*, s. 54–97. Vastapaino, Tampere.
- Jokiranta, Harri 2003: *Se on miehen elämää: maaseudulla asuvia miehiä elämäänsä kertomassa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 966. Tampere University Press, Tampere.
- Jokivuori, Pertti 2002: *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Jordan, Jay 2005: Dell Hymes, Kenneth Burke's "Identification," and the Birth of Sociolinguistics. *Rhetoric Review* 24, s. 264–279.

Joutsenvirta, Maria 2006: *Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-273. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Juhila, Arja – Suoninen, Eero 1999: Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa: Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero (toim.): *Diskurssianalyysi liikkeessä*, s. 233–252. Vastapaino, Tampere.

Juholin, Elisa 2004: *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforviestintä, Helsinki.

----- 2009: *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä, Helsinki.

Julkunen, Raija 2009: *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino, Tampere.

Julkunen, Raija – Nätti, Jouko – Anttila, Timo 2004: *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Vastapaino, Tampere.

Juuti, Pauli 2001: *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja 48. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti, Pauli – Rannikko, Heikki – Saarikoski, Ville 2004: *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Otava, Helsinki.

Järvensivu, Anu – Valkama, Päivi – Koski, Pasi 2009: *Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehäksessä*. Työ ja yrittäjyys 2/2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Kairinen, Martti – Koskinen, Seppo – Laitinen, Ahti – Niemelä, Jukka – Uhmavaara, Heikki 2003: *Työelämän muutossuunnat. Työsopimuslain seuranta tutkimuksen 1 osaraportti*. Työpoliittinen tutkimus 252. Työministeriö, Helsinki.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa – Halonen, Ilpo 1998: Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentoinnin ehdot. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.): *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*, s. 60–113. Gaudeamus, Helsinki.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa 1998: Retoriikka. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.): *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*, s. 233–272. Gaudeamus, Helsinki.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa – Kylänpää, Antti 2008: Luottamus, retoriikka ja tieteen rationaalisuus. *Sociologia* 4/2008, s. 306–321.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa – Ylikoski, Petri 1998: Merkitys ja tulkinta. Teoksessa: Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.): *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*, s. 24–33. Gaudeamus, Helsinki.

Kalliokoski, Jyrki 1989: *Ja. Rinnastus ja rinnastuskonjunktion käyttö*. SKST 497. SKS, Helsinki.

----- 1995: Koodinvaihto ja keskustelun moniäänisyys. *Virittäjä* 99, s. 2–22.

Kalliomaa, Sami 2009: *Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta*. Jyväskylä studies in business and economics 82. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kallio, Tomi J. 2004a: *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö. Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-3: 2004. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

----- 2004b: *Greening Organizational Studies – A Critical Reflection*. Sarja Keskusteluja ja raportteja 8. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Kanter, Rosabeth M. 1968: Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33, s. 499–517.

----- 1990: *Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla*. Otava, Helsinki.

Kantola, Anu 2006: Suomea trimmaamassa. Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa: Heiskala, Risto – Luhtakallio, Eeva (toim.): *Uusi jako. Kuinka Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, s. 156–178. Gaudeamus, Helsinki.

Karisalmi, Seppo 2001: Työelämän laatu ja eläkesuuntautuminen. Teoksessa: Forss, Simo – Karisalmi, Seppo – Tuuli, Pirjo: *Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatukset*, s. 53–93. Eläketurvakeskus, Helsinki.

Karvonen, Erkki 2000: Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Tiedotustutkimus* 2/2000.

Kasvio, Antti 1994: *Uusi työn yhteiskunta: suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Gummerus, Jyväskylä.

Ketola, Kimmo 2003: Uusi kansanomainen uskonnollisuus. Teoksessa: Kääriäinen, Kimmo – Niemelä, Kati – Ketola, Kimmo (toim.): *Moderni kirkkokansa. Suomalaisten uskonnollisuus uudella vuosituhanella*, s. 53–86. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 82. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.

Ketola, Tarja 2005: *Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoiksi*. Business Books. Edita, Helsinki.

Kettunen, Pauli 2008: *Globalisaatio ja kansallinen me. Kansallisen katseen historiallinen kritiikki*. Vastapaino, Tampere.

Kevätsalo, Kimmo 2001: Sitoutuminen johtoon ja ay-liikkeeseen informaationaalisien ajan Työorganisaatioissa. *Sosiologia* 4/2001, s. 260–273.

*Kielitoimiston sanakirja* (2006), osat 1–3. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 140. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, Helsinki.

Kiianmaa, Antero 1996: *Moderni totemismi: tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja*



*sosiaalisista turvaverkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Kehityksen avaimet, Jyväskylä.

Kinnunen, Ulla – Mauno, Saija – Siltaloppi, Marjo 2009: Työ ja palautuminen. Teoksessa: Kinnunen, Ulla – Mauno, Saija (toim.): *Irtiottoja työstä*, s. 41–66.

Kiss, Elizabeth 1998: Saying we're sorry: Liberal democracy and the Rhetoric of Collective Identity. *Constellations* 4, s. 387–398.

Koistinen, Mikko 1998: Pelkkää taloutta. Retoriikka journalismin tutkimuksessa. Teoksessa: Kantola, Anu – Moring, Inka – Väliaverronen, Esa (toim.): *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*, s. 41–63. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Koivunen, Tuija 2004: *Sitoutuminen puhelinpalvelutyöhön*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos, Naistutkimuksen laitos.

Kolehmainen, Sirpa 2004: The dynamics of control and commitment in IT firms. Teoksessa: Tuula Heiskanen – Jeff Hearn (toim.): *Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agency*, s. 83–102. Routledge, London.

Komulainen, Katri – Sinisalo, Pertti 2006: ”Mul on amerikkalaisten työajattelumalli” Itsensä työllistävien naisten urakertomukset ja yrittäjäminä. *Työelämän tutkimus* 3/2006, s. 149–159.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka – Rosenström, Anja 2007: *Yritysviestinnän ABC*. Edita, Helsinki.

Kortteinen, Matti 1992: *Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja Jää, Helsinki.

Kourula, Arno 2009: *Company engagement with nongovernmental organizations from a corporate responsibility perspective*. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A 355. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Kramsch, Claire J. 2003: *Language Acquisition and Language Socialization: Ecological Perspectives*. Continuum International Publishing, London – New York.

Kuittinen, Matti 2007: Kontrollista sitouttamiseen – uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamismuodot organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus* 4/2007, s. 19–29.

Kunde, Jesper 2002: *Corporate Religion: Building a Strong Company through Personality and Corporate Soul*. Prentice Hall / Pearson Education, London.

Kuyper, Jim A. – King, Andrew 2009: What is Rhetoric? Teoksessa: Kuyper, Jim A. (toim.): *Rhetorical criticism: perspectives in action*, s. 1–12. Lexington Books, Plymouth.

Laine, Matias 2009: *A Way of Seeing Corporate Sustainability Reporting*. Acta Universitatis Tamperensis 1486. Tampereen yliopisto, Tampere.

Lair, Daniel J. – Sullivan, Katie – Cheney, George 2005: Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly* 18, s. 307–343.

- Laitinen, Kristiina 2004: *Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla*. Licensiaatintutkielma. Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä, Kuopio.
- Laitinen, Lea 1992: *Välttämättömyys ja persoona. Suomen murteiden nesessiivisten rakenteiden semantiikkaa ja kielioppia*. SKS, Helsinki.
- 1995: Nollapersoona. *Virittäjä* 99 s. 337–358.
- Lampikoski, Kari 2005: *Panosta avaintekijöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita Prima, Helsinki.
- Lamppu, Milja 2010: *”Loppumaton luonnonvara vastoin tahtoaan”*. Diskurssianalyttinen tutkimus vallasta, vastarinnasta ja opettajuuden rakentumisesta 2000-luvun luokanopettajien puheessa. Psykologian pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu.
- LaRoche, Mary G. – Pearson, Sheryl S. 1998: Rhetoric and Rational Enterprises. Reassessing Discourse in Organizations. *Written Communication* 15, s. 281–303.
- Larrea Gayarre, José 2000: Industrial relations in the mondragón group: Copreci, Sociedad Cooperatiiva. Teoksessa: Ishikawa, Akihiro ym. (toim.): *Workers, Firms and Unions Part 2. The Development of the Commitment*, s. 249–272. Peter Lang, Wien.
- Levä, Ilkka 2003: Turvattomuus ja uhriutumisen yhteiskunnallisena ryhmäfantasia. *Oikeus* 32, s. 448–450.
- Lewis, Camille 2007: *Romancing the difference: Kenneth Burke, Bob Jones University, and the rhetoric of religious fundamentalism*. Baylor University Press, Waco, TX.
- Lindén, Jyri 2010: *Kutsumuksesta palkkatyöhön? Perusasteen opettajan työn muuttunut luonne ja logiikka*. Acta Universitatis Tamperensis 1502. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Linell, Per 2010: Grammatical constructions in dialogue. Teoksessa: Bergs, Alexander – Diewald, Gabriele (toim.): *Contexts and Constructions*, s. 97–110. John Benjamins, Amsterdam.
- Luontama, Saija 2009: *Web 2.0 Corporate Communications for Youngsters as Stakeholders*. Master’s Thesis. Helsinki School of Economics, International Business Communication. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Luscher, Lotte S. – Lewis, Marianne – Ingram, Amy 2006: The Social Construction of Organizational Change Paradoxes. *Journal of Organizational Change* 19, s. 491–502.
- Luukka, Minna-Riitta 1994: Minä, sinä, hän – tieteellisten tekstien ihmissuhteet. *Virittäjä* 98, s. 25–43.
- Mael, Fred – Ashforth, Blake 1992: Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior* 13, s. 103–123.

- Makkonen-Craig, Henna 2005: *Toimittajan läsnäolo sanomalehtitekstissä. Näkökulmia suomen kielen dialogisiin passiivilauseisiin*. SKST 1026. SKS, Helsinki.
- Malinen, Pekka – Barsk, Katarina 2004: *Arvonmuodostus innovaatiotoiminnassa. Arvottaminen ja optioajattelu*. Teknolוגiateollisuuden julkaisuja. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.
- Mantere, Saku 2003: *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No 5. Helsinki University of Technology, Espoo.
- Marjala, Pauliina 2009: *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Acta Universitatis Ouluensis. C Technica 315. Oulun yliopisto, Oulu.
- Markovits, Yannis – Davis, Ann J. – van Dick, Rolf 2007: Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management* 7, s. 77–99.
- Martin, J.R. 1997: Analyzing genre: functional parameters. Teoksessa: Christie, Frances – Martin, J. R. (toim.): *Genre and institutions: social processes in the workplace and school*, s. 3–39. Continuum International Publishing Group, London.
- Matikainen, Janne 1999: Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtia. *Hallinnon Tutkimus* 3/1999 s. 221–231.
- Mauranen, Anna 2000: Kontrastiivinen retoriikka. Teoksessa: Sajavaara, Kari ja Piirainen-Marsh, Arja (toim.): *Kieli, diskurssi & yhteisö*, s. 299–330. Soveltavan kielentutkimuksen keskus, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Mayes, Patricia 2010: The discursive construction of identity and power in the critical classroom: Implications for applied critical theories. *Discourse & Society* 21, s. 189–210.
- McCormick, Samuel 2003: Earning one's inheritance: Rhetorical criticism, everyday talk, and the analysis of discourse. *Quarterly journal of speech* 89, s. 109–131.
- Mead, George Herbert 1982: *The Individual and the Social Self*. Edited and introduced by David L. Miller. Chicago University Press, Chicago.
- Meindl, James R. 1995: The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly* 6, s. 329–341.
- Melin, Harri – Blom, Raimo – Kiljunen, Pentti 2007: *Suomalaiset ja työ. Raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta*. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 3. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Melin, Harri 2007: Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Teoksessa Antti Kasvio – Johanna Träder (toim.): *Työ murroksessa*, s. 17–29. Työterveyslaitos, Helsinki.

Meyer, John P. – Herscovitch, Lynne 2001: Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, s. 299–326.

Mills, Sara 1997: *Discourse*. Routledge, London.

Milroy, Lesley 1987: *Language and social networks*. Blackwell, Oxford.

Mitä on tuottavuus? *Prima* 7/2006. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki.

Moilanen, Liisa – Haapanen, Ari 2006: *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa*. Työpoliittinen tutkimus 2006. Työministeriö, Helsinki.

Morgan, Jayne M. – Reynolds, Cassandra – Nelson, Talia J. – Johanningsmeier, Angela R. – Griffin, Michael – Andrade, Paulina 2004: Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly* 17, s. 360–395.

MOT Englanti 4.5 englanti-suomi-sanakirja.

Saatavissa: <http://mot.kielikone.fi/mot/turkuyo/netmot.exe>.

Mowday, Richard – Steers, Richard – Porter, Lyman 1979: The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224–247.

Mowday, Richard – Porter, Lyman – Steers, Richard 1982: *Employee Organizational Linkages*. Academy Press, New York.

Mueller, Frank – Carter, Chris 2005: The “HRM project” and managerialism. Or why some discourses are more equal than others. *Journal of Organizational Change Management* 18, s. 369–382.

Mäkelä, Klaus 1990: Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, Klaus (toim.): *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, s. 42–61. Gaudeamus, Helsinki.

Mäntynen, Anne 2003: *Miten kielestä kerrotaan. Kielijuttujen retoriikkaa*. SKS, Helsinki.

Nesbitt-Larking, Paul 2003: Margins of difference: Constructing Critical Political Psychology. *Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology* 37, s. 239–252.

Nicotera, Anne Maydan – Clinkscates, Marcia J. – Walker, Felicia R. 2003: *Understanding organizations through culture and structure*. Routledge, London.

Niemi, Salla 2008: *Laadun retoriikkaa ja semantiikkaa*. Pro gradu -tutkielma. Suomen kielen ja kotimaisen kirjallisuuden laitos. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Nieminen, Tommi 2010: *Lajien synty. Tekstilaji kielitieteen semioottisessa metateoriassa*. Jyväskylä Studies in Humanities 136. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

*Nykysuomen sanakirja* I–VI. Neljäs painos. WSOY, Porvoo–Helsinki 1973 [1951–1961].

Ojanen, Soila 2003: *Tiedota tehokkaasti – Opas mediasuhteisiin*. Edita, Helsinki.

O’Laughlin, Bridget 2008: Governing Capital? Corporate Social Responsibility and the Limits of Regulation. *Development and Change* 39, s. 945–957.

O’Leary, Stephen D. 1998: *Arguing the Apocalypse – A Theory of Millennial Rhetoric*. Oxford University Press.

Onkila, Tiina 2009a: *Environmental Rhetoric in Finnish Business. Environmental Values and Stakeholder Relations in the Corporate Argumentation of Acceptable Environmental Management*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 76. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Onkila, Tiina 2009b: Corporate Argumentation for Acceptability: Reflections of Environmental Values and Stakeholder Relations in Corporate Environmental Statements. *Journal of Business Ethics* 87, s. 285–298.

Oravec, Christine 1989: Kenneth Burke’s concept of association and the complexity of identity. Teoksessa: Simons, Herbert W. – Melia, Trevor (toim.): *The Legacy of Kenneth Burke*, s. 174–195. The University of Wisconsin Press, Ltd, London.

O’Reilly, Charles A. – Chatman, Jennifer A. 1986: Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71, s. 492–499.

Oswick, Cliff – Grant, David – Michelson, Grant – Wailes, Nick 2005: Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Discourse and Organizational Change, Part 2*, s. 383–390.

Palonen, Kari 2003: Poliitiikka. Teoksessa: Hyvärinen, Matti – Kurunmäki, Jussi – Palonen, Kari – Pulkkinen, Tuija – Stenius, Henrik (toim.): *Käsitteet liikkeessä. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria*, s. 467–518. Vastapaino, Tampere.

Parker, Ian 2003: *Critical Discursive Psychology*. Palgrave Macmillan, New York.

Perelman, Chaïm – Olbrechts-Tyteca, Lucie 1971: *The New Rhetoric. A Treatise on Argumentation*. University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN.

Perelman, Chaïm 1996: *Retoriikan valtakunta*. Vastapaino, Tampere.

Phelan, James 1996: *Narrative as Rhetoric: Technique, Audiences, Ethics, Ideology*. Ohio State University Press, Columbus.

Phillips, Louise J. – Jørgensen, Marianne W. 2002: *Discourse Analysis as Theory and Method*. Sage, London.

Pietikäinen, Sari – Mäntynen, Anne 2009: *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino, Tampere.

Pihkala, Juha 1992: *Johdatus dogmatiikkaan*. Weilin + Göös, Helsinki.

Pirttilä, Ilkka 2002: Mistä asiantuntemuksen sosiologiassa on kyse? Teoksessa: Pirttilä, Ilkka – Eriksson, Susan (toim.): *Asiantuntijoiden areenat* s. 11–20. Minerva Kustannus Oy, Helsinki.

Polanyi, Michael 1983: *The Tacit Dimension*. Peter Smith, Gloucester.

Ponteva, Katariina 2009: *Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 1430. Tampereen yliopisto, Tampere.

Potter, Jonathan 1996a: *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. Sage, London.

----- 1996b: Discourse analysis and constructionist approaches: theoretical background. Teoksessa: Richardson, John (toim.): *Handbook of Qualitative Research Methods*, s. 125–140. Sage, London.

Puohiniemi, Martti 2003: *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor-kustannus, Espoo.

Pyöriä, Pasi 2006: *Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 518. Tampereen yliopisto, Tampere.

Pälli, Pekka 2003: *Ihmisyryhmä diskurssissa ja diskurssina*. Acta Universitas Tamperensis 910. Tampereen yliopisto, Tampere.

Pälli, Pekka – Turunen, Jenni 2011: Vastuutekstien monet merkitykset. Teoksessa: Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka (toim.): *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälistyvässä maailmassa*, s. 283–299. Gaudeamus, Helsinki.

Pöllänen, Kari 2004: *Luottamusmiesten sitoutuminen yritykseen ja ammattijärjestönsä*. Meddelanden working papers 503. Svenska handelshögskolan, Helsinki.

Riikonen Eero – Makkonen Mikko – Vilkkumaa Ilpo 2002: *Hullun työn tauti*. Vastapaino, Tampere.

Roberts, Joy S. 1999: A Rhetorical analysis of the self in an organization: The production and reception of discourse in a bank. *Business Communication Quarterly* 62, s. 112–116.

Rohweder, Liisa 2004: *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Rosteck, Thomas 1999: Introduction. Teoksessa: Rosteck, Thomas (toim.): *At the Intersection: Cultural Studies and Rhetorical Studies*, s. 1–24. Guilford, New York.

Rubery, Jill – Earnshaw, Jill – Marchington, Mick – Cooke, Fang Lee – Vincent, Steven 2005: Changing Organizational Forms and the Employment Relationship. Teoksessa: Salaman, Graeme – Storey, John – Billsberry, Jon (toim.): *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, s. 208–236. Sage, London.

Rus, Veljko – Macur, Mirna 2000: Value Orientations of Employees. Teoksessa: Ishikawa, Akihiro – Martin, Roderick – Morawski, Witold – Rus, Veljko (toim.): *Workers, Firms and Unions Part 2. The Development of the Commitment*, s. 50–75. Peter Lang, Wien.

Russo, T. C. 1998: Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly* 12, s. 72–111.

Sambrook, Sally 2004: A “Critical” time for HRM? *Journal of European Industrial Training* 28, s. 611–624.

Sanders, Tim 2002: *Love is the killer app: How to Win Business and Influence Friends*. Crown Business, New York.

Seeck, Hannele 2008: *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.

Sennett, Richard 1999: *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Vastapaino, Tampere.

----- 2007: *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Vastapaino, Tampere.

Seppänen, Paavo 1958: *Tehdas ja ammattiyhdistys: työntekijän kaksitahoinen liittyntä ammattiyhdistyksen ja tehtaan organisaatioihin*. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 4. WSOY, Porvoo.

Sevón, Guje 1996: Organization imitation in identity transformation. Teoksessa: Czarniawska, Barbara – Sevón, Guje (toim.): *Translating organization change*, s. 49–56. Walter de Gruyter, Berlin.

Shaver, Lisa 2011: Using Key Messages to Explore Rhetoric in Professional Writing. *Journal of Business and Technical Communication* 25, s. 219–236.

Shepherd, Gary – Shepherd, Gordon 1984: Mormon Commitment Rhetoric. *Journal for the Scientific Study of Religion* 23, s. 129–139.

Shotter, John 1990: The Social Construction of Remembering and Forgetting. Teoksessa: Middleton, David – Edwards, Derek (toim.): *Collective Remembering*, s. 120–138. Sage, London.

----- 1993: *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*. Sage, London.

Sillince, John A. A. – Brown, Andrew D. 2009: Multiple organizational identities and legitimacy: the rhetoric of police websites. *Human Relations* 62, s. 1829–1856.

Sillince John A. A. 2000: Rhetorical power, accountability and conflict in committees: an argumentation approach. *Journal of Management Studies* 37, 1125–1156.

----- 2006: Resources and Organizational Identities. The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly* 20, s. 186–211.

Siltala, Juha 2007: *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Uudistettu laitos. Otava, Helsinki.

SKS = Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.

SKST = Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia.

Solin, Anna 2002: Arvot vai ohjearvot? Teoksessa: Heikkinen, Vesa (toim.): *Virkapukuinen kieli*, s. 157–171. Tietolipas 182. SKS, Helsinki.

Sorsa, Virpi – Pälli, Pekka – Vaara, Eero – Peltola, Katja 2010: *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta*. Hanken School of Economics. Research Reports 70. Hanken School of Economics, Helsinki.

Spector, Malcolm – Kitsuse, John I. 1977: *Constructing Social Problems*. Aldine de Gruyter, London.

Stillar, Glenn F. 1996: *Analyzing everyday texts: discourse, rhetoric and social perspectives*. Sage, London.

Stohl, Cynthia – Cheney, George 2001: Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly* 14, s. 349–407.

Sturges, Jane – Guest, David 2001: Don't leave me this way!: An exploration of the influences likely to affect graduates' decisions to stay with or quit their employer in the early years of their career. *British Journal of Guidance and Counselling* 29, s. 447–462.

Suhonen, Pertti 1988: *Suomalaisten arvot ja politiikka*. WSOY, Helsinki.

Sulkunen, Pekka 1987: *Johdatus sosiologiaan*. WSOY, Helsinki.

Suoninen, Eero 1999: Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa: Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero (toim.): *Diskurssianalyysi liikkeessä*, s. 17–36. Vastapaino, Tampere.

Suoranta, Anu 2009: *Halvennettu työ*. Vastapaino, Tampere.

Swales, John – Rogers, Priscilla 1995: Discourse and the projection of corporate culture: the mission statement. *Discourse & Society* 6, s. 223–242.

Sääskilähti, Minna 2006: *Vapise, kuningas alkoholi. Alkoholivalistuksen tekstilaji ja sen muuttuminen vuosien 1755 ja 2001 välisenä aikana*. Acta Universitatis Ouluensis B Humaniora 70. Oulun yliopisto, Oulu.

Søderberg, Anne-Marie 2003: Sensegiving and sensemaking in an integration process. A narrative approach to the study of an international acquisition. Teoksessa: Czarniawska, Barbara – Gagliardi, Pasquale (toim.): *Narratives we organize by. Narrative approaches in organization studies*, s. 3–35. John Benjamins, Amsterdam.



Taira, Teemu 2006: *Työkulttuurin arvomuutos työttömien kerronnassa*. SKST 1097. SKS, Helsinki.

Talouselämä.fi 2002: Omatunto palaa. (Kirjoittanut Päivi Vihma). Luettu 12.4.2009. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/omatunto+palaa/a159724>.

Tidd, Joe – Bessant, John – Pavitt, Keith 1997: *Managing innovation: Integrating technological, market and organisational change*. John Wiley and Sons, Chichester.

Tienari, Janne – Vaara, Eero 2004: Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten Kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/2004, s. 92–108.

Tiililä, Ulla 2007: *Tekstit viraston työssä. Tutkimus etuuspäätösten kielestä ja konteksteista*. SKST 1108. SKS, Helsinki.

----- 2011: Sanoilla lavastettu virasto. Tietoyhteiskunnan arkea sosiaali- ja hoiva-aloilla. Teoksessa: Johansson, Marjut – Nuolijärvi, Pirkko – Pyykkö, Riitta (toim.): *Kieli työssä. Asiantuntijatyon kielelliset käytännöt*, s. 162–189. SKS, Helsinki.

Tindale, Christopher W. 2004: *Rhetorical argumentation: principles of theory and practice*. Sage, London.

Tuohinen, Titta 2000: Heinäsirkka ja muurahainen. Suomalaisen työhalun psykologisilla juurilla. Teoksessa: Hoikkala, Tommi – Roos, J. P. (toim.): *2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteessa*, s. 238–267. Gaudeamus, Helsinki.

----- 2010: Nuorten 'työeetos' – protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010, s. 33–42.

*Työelämän parantumisen paradoksi. EK:n raportti työelämästä 2010*. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki 2010.

Uimonen, Maija-Leena 2006: *Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä*. Työpoliittinen tutkimus 322. Työministeriö, Helsinki.

Ullah, Philip 1990: Rhetoric and ideology in social identification: the case of second generation Irish youths. *Discourse & Society* 1, s. 167–188.

Vaara, Eero 2010: Taking the Linguistic Turn Seriously: Strategy as Multifaceted and Interdiscursive Phenomenon. *Advances in Strategic Management* 27, s. 29–50.

Vaara, Eero – Tienari, Janne – Erkama, Niina 2003: Ne glider in! Yritysjärjestelyiden metaforisesta rakentumisesta tiedotusvälineissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja / The Finnish Journal of Business Economics* 52, s. 288–310.

Vaara, Eero – Tienari, Janne 2008: A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations. *Academy of Management Review* 33, s. 985–993.

VanderHaagen, Sara C. 2008: *Renewing Tradition in Community: George W. Bush, Calvin College, and the Controversy over Identity*. *Rhetoric & Public Affairs* 11, s. 535–568.

Van Dijk, Teun A. 1988: *News as Discourse*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.

----- 1992: *Racism and Argumentation: Race Riot Rhetoric in Tabloid Editorials*. Teoksessa: van Eemeren, Frans H. – Grootendorst, Rob – Blair, J. Anthony – Willard, Charles A. (toim.): *Argumentation Illuminated*, s. 243–259. SICSAT, Amsterdam.

----- 2005: *Contextual knowledge management in discourse production*. Teoksessa: Wodak, Ruth – Chilton, Paul (toim.): *New Agenda in (Critical) Discourse Analysis: Theory, Methodology, and Interdisciplinarity*, s. 71–100. John Benjamins, Amsterdam.

Varis, Markku 1998: *Sumea kieli: kiertoilmauksen muoto ja intentio nykysuomessa*. SKS, Helsinki.

Vattenfall: Vattenfall työnantajana. [www.vattenfall.fi](http://www.vattenfall.fi) (luettu 28.4.2009).

Vatz, Richard E. 1973: *The Myth of the Rhetorical Situation*. *Philosophy and Rhetoric* 6, s. 154–161.

Ventola, Eija 2006: *Genre systeemien-funktionaalissa kielitieteessä: esimerkkinä asiointitilanteet*. Teoksessa: Mäntynen, Anne – Shore, Susanna – Solin, Anna (toim.): *Genre – Tekstilaji*, s. 96–121. SKS, Helsinki.

Vickers, Brian 1988: *In Defence of Rhetoric*. Clarendon Press, Oxford.

Vihersalo, Pirjo 1997: *Sosiaalistuminen työsuhteen alussa*. Teoksessa: Aaltio-Marjosola, Iris (toim.): *Organisaatio ja yrittäjyys*, s. 110–129. WSOY, Helsinki.

Villadsen, Lisa Storm 2008: *Speaking on Behalf of Others: Rhetorical Agency and Epideictic Functions in Official Apologies*. *Rhetoric Society Quarterly* 38, s. 25–45.

Virsu, Ville 2007: *Sosiaalisten ongelmien retoriikkaa: tapaus doping*. *Virittäjä* 111, s. 346–366.

Väliveronen, Esa 1996: *Ympäristöuhkan anatomia. Tiede, media ja metsän sairaskertomus*. Vastapaino, Tampere.

Wainwright, David – Calnan, Michael 2002: *Work Stress: the making of a modern epidemic*. Open University Press, Buckingham.

Wasti, S.Arzu 2003: *Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, s. 303–321.

Watson, Tony J. 1995: *Rhetoric, discourse and argument in organizational sensemaking: A reflexive tale*. *Organization Studies*, s. 805–821.

Weber, Max 1980 [1904]: *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. WSOY, Helsinki.

Weick, Karl 1995: *Sensemaking in organizations. Foundations for Organizational Science*. Sage, London.

----- 2000: *Making Sense of the Organization*. Blackwell, Malden, MA.

Welford, Richard 1998: Corporate environmental management, technology and sustainable development: postmodern perspectives and the need for a critical research agenda. *Business strategy and the environment* 7, s. 1–12.

Whittle, Andrea 2006: The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of organizational change management* 19, s. 424–436.

Wilthagen, Ton 2004: The concept of ‘flexicurity’: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research* 10, s. 166–186.

Wodak, Ruth – Meyer, Michael 2009: *Methods of critical discourse analysis*. Sage, London.

Wood, Linda A. – Kroger, Rolf O. 2000: *Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text*. Sage, London.

Ylöstalo, Pekka – Antila, Juha 2002: *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö, Helsinki.

Ylöstalo, Pekka – Jukka, Pirkko 2010: *Työolobarometri, lokakuu 2009*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 34/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Youngblood, Susan 2008: *Mitigation of Rhetorical Tension in Emergency Planning Communication*. A Dissertation in Technical Communication and Rhetoric. Texas Tech University. Saatavissa: [http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-07022008-132414/unrestricted/youngblood\\_susan\\_diss.pdf](http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-07022008-132414/unrestricted/youngblood_susan_diss.pdf).

Zanoni, Patrizia – Janssens, Maddy 2004: Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers’ diversity discourses. *Organization Studies* 25, s. 55–74.

Zorn, Theodore E. – Page, Deborah J. – Cheney, George 2000: Nuts About Change. Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly* 13, s. 515–516. Sage, London.

Zulick, Margaret D. 2004: The Ethos of Invention. The Dialogue of Ethics and Aesthetics in Kenneth Burke and Mikhail Bakhtin. Teoksessa: Hyde, Michael J. (toim.): *The Ethos of Rhetoric*, s. 20–33. University of South Carolina Press, Columbia.

Åberg, Leif 1997: *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä, Helsinki.

----- 2000: *Viestintä – tuloksen tekijä*. Inforviestintä, Helsinki.