

Sanna Joensuu
**Kaksi kuvaa
 työntekijästä
 – sisäisen
 viestinnän opit
 ja postmoderni
 näkökulma***

Millainen kuva meillä on työntekijästä? Jos minulta olisi kysytty tätä yhteisviestinnän opiskelijana vaikka viisi vuotta sitten, olisin voinut kuvailla hyvää työntekijää seuraavasti: työntekijä sitoutuu organisaatioon, haluaa vaikuttaa yhteisiin asioihin, on kiinnostunut organisaatiotason tiedosta, kuten strategiasta, visiosta ja missiosta sekä on aktiivinen osapuoli organisaation ja työntekijän välisessä dialogissa.

Olin myös korostanut viestinnässä paljon opettua käsitettä symmetrisestä viestinnästä. Siinä pyritään molemminpuoliseen ymmärrykseen yrittämättä vaikuttaa toiseen manipulaation kautta ja tavoitellaan win-win -tilannetta. Tällainen kuva työntekijästä piirtyy useimpien viestinnän ja PR:n oppikirjojen kautta. PR:n ammattilaisten on edistettävä symmetristä viestintää, luotava mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja myös perehdytettävä työntekijät nopeasti organisaatioon.

Mitä vastaisin nyt samaan kysymykseen? Kuvaailisin työntekijää aika eri tavalla. Työntekijä saattaakin olla täysin välinpitämätön organisaation yhteisistä asioista, ei ole kiinnostunut dialogista tai vaikuttamisesta, suhtautuu epäilevästi työnantajaansa eikä luota esimerkiksi työsuhteensa jatkuvuuteen. Työntekijä elää keskellä epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta. Tärkeimmäksi tekijäksi omassa työssä nousee itsensä kehittäminen, koska se takaa oman työmarkkina-arvon säilymisen. Kvartaalitalouden paineet asettavat suuret haasteet samanarvoiselle dialogille, kun työvoimasta on tullut resurssi, jota tarpeen vaatiessa voidaan vähentää ja taas kasvattaa.

Olen väitöskirjassani tarkastellut näitä kahta erilaista kuvaa työntekijästä. Ensin olen käynyt läpi PR:n oppikirjojen luomaa kuvaa työntekijästä. Tämän jälkeen olen perehtynyt niihin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita kutsun työssäni postmoderniksi. Tämän postmodernin näkökulman perusteella olen piirtänyt toisenlaisen kuvan työntekijästä, jota empiriassa on tarkemmin selvitetty.

Työn empiriinan osuus koostuu kahdesta eri tutkimuksesta: ensimmäisessä selvitettiin viestintävajeisiin liittyviä arvoja ja toisessa tarkasteltiin tarkemmalla tasolla käsityksiä postmodernista organi-

saatiosta, postmodernista työntekijätyypistä ja niin sanotusta työelämän uudesta sopimuksesta kolmessa eri informaatioteknologian alan organisaatioissa. Työni tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisen kuvan työntekijästä PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjat luovat?
2. Miten postmodernin teesit toteutuvat suomalaisissa informaatioteknologian alan organisaatioissa ja millaisen kuvan työntekijästä ne luovat?
3. Miten postmoderni haastaa sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa esitetyt tehtävät ja tavoitteet?

Yhteenvetona voi sanoa, että postmoderni kuva työntekijästä sai tukea työn empirisessä osuudessa. Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin näitä työntekijän eri kuvia sekä sitä, mitä johtopäätöksiä tutkimukseni PR:n alalle tuo.

Kuten jo aiemmin totesin, PR:n oppikirjat (esim. Grunig 1992; 1993) painottavat aktiivista, samanarvoista dialogia organisaation ja sen yleisöjen välillä. Pyrkimyksenä on molempien osapuolten ymmärtäminen, ja organisaatiokin on valmis tekemään kompromisseja ja muuttamaan toimintaansa, jos konsensus sitä vaatii. Symmetrisen viestinnän malli on saanut kuitenkin osakseen paljon kritiikkiä ja se asettuu työelämän muutoksissa haasteiden eteen. Perusoletuksia mallissa näyttäisi olevan kolme: 1) samanarvoinen dialogi on mahdollinen, 2) konsensus on tavoiteltavaa ja kompromissit johtavat menestymiseen, 3) yleisöllä ja organisaatiolla on kiinnostus ja halu dialogiin.

Vahva usko sisäisen viestinnän vaikutuksesta sitoutumiseen ja motivaatioon näkyy myös oppikirjoissa. Esimerkiksi Hämäläinen ja Maula (2004, 31) uskovat, että henkilöstö odottaa saavansa tietoa koko työyhteisöä koskevista asioista. He myös korostavat yhteyttä viestinnän ja työtyytyväisyyden sekä organisaation tehokkuuden välillä. Yhteisymmärryksen saavuttamista pidetään tärkeänä ja henkilökunnan sitoutumista tavoitellaan. Myös vision ja organisaation strategioiden viestimistä työntekijöille on korostettu (ks. esim. Åberg 1996; 1997).

Millaisena työntekijä lopulta näyttäytyy PR:n ja sisäisen viestinnän määritelmien, tavoitteiden ja teh-

*Sanna Joensuun väitöskirja *Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma* tarkastettiin 16.9.2006 Jyväskylän yliopistossa (Jyväskylä Studies in Humanities 58).

tävien mukaan? Yhteenvetona työntekijästä piirtyvä seuraavanlainen kuva:

1. Työntekijä on aktiivisen dialogin toinen osapuoli.
2. Työntekijä pyrkii omalta osaltaan molemminpuolisen ymmärryksen, luottamuksen ja hyvän tahdon syntymiseen.
3. Työntekijä on symmetrisen viestinnän toinen osapuoli.
4. Työntekijä on arvokas resurssi, joka on saatava sitoutumaan organisaatioon.
5. Työntekijä ja työnantaja ovat samanarvoisia.
6. Työntekijän sitoutuminen ja toimiva viestintä johtavat työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen.
7. Työntekijä ja työnantaja tavoittelevat kompromisseja, mikä johtaa menestymiseen.
8. Työntekijä on kiinnostunut organisaation yhteisistä asioista.
9. Työntekijä haluaa vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin.
10. Työntekijän on tärkeää omaksua nopeasti organisaation aiemmat toimintamallit ja arvot perehdyttämisen kautta.

Mitä ongelmia tässä kuvassa sitten on? Käyn seuraavaksi läpi yhteiskunnallisia muutoksia, jotka haastavat edellä esitetyn kuvan monilla tavoin.

Länsimainen yhteiskunta on muuttunut viime vuosikymmeninä. Erityisesti tämä voidaan nähdä arvojen muutoksena. Yhteiskunnan muutosta on kuvattu eri käsitteillä. Toiset kutsuvat yhteiskuntaa tietoyhteiskunnaksi, toiset jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, toiset postmoderniksi yhteiskunnaksi. Olen valinnut väitöskirjaani käsitteen postmoderni yhteiskunta, koska se painottaa erityisesti arvojen muutosta.

Mitä nämä postmodernit arvot sitten ovat? Ne painottavat itseilmaisua ja yksilöllisyyttä, eivät pidä tärkeänä vanhanaikaisia hierarkioita ja arvoja, kuuluttavat erilaisuutta ja moniarvoisuutta. Postmoderniin yhteiskuntaan liitetään myös jatkuva muutos, arvojen fragmentoituminen ja relativismi. Esimerkiksi Terrén (2002) uskoo postmodernien asenteiden vaikuttavan työhön epämotivaationa ja välinpitämättömyytenä. Itsekeskeisyys korostuu ja narsismi kukoistaa.

Työelämässä puhutaan myös niin sanotusta uudesta psykologisesta sopimuksesta. Työelämän psykologinen sopimus tarkoittaa kirjoittamatonta sopimusta työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaatio tarjoaa esimerkiksi työllisyyden turvaa, ylenemismahdollisuuksia ja huolehtii työntekijästä ongelmien kohdatessa. Työntekijä vuorostaan tarjoaa lojaalisuutensa, sitoutuu organisaatioon ja luottaa työnantajansa.

Tämän vanhan sitoutumiseen perustuvan mallin on korvannut uusi malli. Siinä työnantaja ei lupaa elinikäistä työpaikkaa eikä siten tarjoa turvallisuutta. Kun organisaatio ei sitoudu työntekijään, ei työntekijäkään voi sitoutua organisaatioon. Työnantaja

tarjoaa sillä hetkellä työpaikan, palkitsee suoritusista ja maksaa tarpeeksi korkeaa palkkaa työntekijän monipuolisia taitoja vastaan. Työntekijän on oltava valmis venymään ja sietämään epävarmuutta ja muutosta. Työntekijän tiedot ja taidot korostuvat, sillä ne määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijä itse odottaa työltä mahdollisuutta itsensä kehittämiseen ja elämysten kokemiseen.

Työelämän uuden sopimuksen lisäksi olen käsitellyt väitöskirjassani käsitteitä postmoderni organisaatio ja postmoderni työntekijätyyppi. Postmodernilla organisaatiolla tarkoitetaan matalahierarkkista, informaatioteknologiaa hyödyntävää organisaatiota, joka toimii joustavasti ja on toisaalta byrokraattisen organisaation vastakohta. Postmoderni työntekijätyyppi taas korostaa yksilöllisyyttä, erilaisuutta, sitoutumattomuutta, itsensä kehittämistä, hauskanpitoa ja rentoutta, sietää epävarmuutta eikä arvosta auktoriteetteja ja hierarkiaa. Yhteenvetona postmoderni kuva työntekijästä on seuraavanlainen:

1. Työntekijä ei usko dialogiin, hän on välinpitämätön vaikuttamiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Vastuuta halutaan kantaa kuitenkin omasta työstä ja kehittymisestä.
2. Työntekijä arvostaa erilaisuutta ja on kriittinen.
3. Työntekijä odottaa organisaatiolta ja työltään elämyksiä, onnistumisen kokemuksia ja viihtyvyyttä.
4. Asenteissa vaikuttavat individualismi ja narsismi. Perinteiset arvot ovat murtuneet. Työntekijän asenteissa näkyvät myös lannistuminen, välinpitämättömyys, apatia ja relativismi.
5. Itsensä kehittäminen nähdään elintärkeäksi. Organisaation odotetaan antavan mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Toisaalta työntekijä ei ole kiinnostunut organisaation kehittämisestä, ellei se palvele omaa oppimista.
6. Perinteinen sitoutuminen ei palvele työntekijää eikä työnantajaa. Motivaation lähteenä on uuden oppiminen ja haastava työ.
7. Työntekijän elämä on projektien sarjaa, jossa sitoutumisella ei ole sijaa. Joustavuuden vaatimus ja epävarmuus korostuvat.
8. Työntekijän tiedot ja taidot ovat valtaa, jotka määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijän arvokkuus organisaatiolle määräytyy kulloisenkin markkinatilanteen mukaan.
9. Kompromisseja ei tavoitella vaan erilaisuutta. Aiempiin toimintamalleihin suhtaudutaan kriittisesti. Empiirisessä osuudessa tarkastelin tarkemmin edellä esitettyjä käsityksiä. Osuus alkaa tapaus TITULLA, joka osoitti että tyytyväisyys viestintään eli niin sanottu viestintävaajeettomuus kertoikin henkilöstön välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Taustalta löytyi postmoderneja arvoja itsensä kehittämisestä. Nämä työntekijät kehittivät mieluummin itseään kuin organisaatiota.

Samoin empirian toinen osa, Tapaus kolme P vahvisti TITUn havaintoja. Kvantitatiivinen tutkimus paljasti organisaatioiden olevan postmoderneja ja työntekijät voitiin pääosin kuvata myös tällaisiksi postmoderneiksi työntekijätyypeiksi. Kaikista postmoderneimmat työntekijät arvostivat joustavia työaikoja, hauskanpitoa työkavereiden kanssa ja rentoa ilmapiiriä. He eivät pitäneet tärkeänä virallisia titteleitä tai hierarkioita ja halusivat tehdä työnsä itsenäisesti ilman ohjausta. Itsensä kehittämistä, viihtyvyyttä ja elämyksiä korostettiin. Myös työelämän uusi sopimus sopi suurimmalta osin näihin organisaatioihin.

Mitä johtopäätöksiä työni antaa PR:lle ja sisäiselle viestinnälle? Ensinnäkin postmodernit arvot ja työelämän muutokset kyseenalaistavat samanarvoisen dialogin, jossa työntekijä nähdään aktiiviseksi osapuoleksi. Kun työntekijöistä tulee organisaatiolle joustava resurssi, jota voidaan kasvattaa ja vähentää tarpeen vaatiessa, ilmapiiri ei suosi samanarvoista ja avointa viestintää. Molemmipuolista win-win -tilannetta ei välttämättä löydy, kun organisaation ja työntekijän edut ovat ristiriidassa. Moniäänisyys organisaatioissa palvelee uudistumista paremmin kuin kompromissit. Yhdenvertainen dialogi ja symmetrisen viestinnän ihanne väistyvät välinpitämättömyyden, narsismin ja individualismin asenteiden vallitessa. Työnantaja-työntekijä -suhteen korvaa asiakas-toimittaja- tai tilaaja-tuottaja -suhde, jolloin rajat sisäisen ja ulkoisen välillä hämärtyvät.

Viestintä on vaikuttamisen väline. Vaikuttaminen kohdistuu kuitenkin yksilön omien motiivien palvelemiseen, ei yhteisten asioiden hoitamiseen. Työntekijä itsessään ei ole tärkeä vaan hänen taitonsa. Näitä taitoja työntekijän on pidettävä jatkuvasti markkina-arvoisina, jotta hänen hyödyllisyytensä säilyy. Tämä ajaa jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Toisaalta näistä monitaitoisista työntekijöistä kilpaillaan. Sisäinen viestintä muistuttaa yhä enemmän markkinointia ja avoimen viestinnän aikakauden korvaa työyhteisön viihteellinen markkinointi. Organisaatioiden on markkinoitava itseään työntekijöille, joiden kyvyt ovat silloisen markkinatilanteen vaatimia. Organisaation on tarjottava elämyksiä ja tuettava huippuhetkien saavuttamista.

Markkinointiajattelu korostuu myös sisäisesti. Sisäisen PR:n näkökulmasta työntekijä muuttuu yhteisön jäsenen roolista sisäisen asiakkaan rooliin. Samoin työnantajasta tulee sisäisten palvelujen tuottaja, jonka

on luotava lisäarvoa työntekijälle. Avointen kykymarkkinoiden luominen on otettava sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteeksi. Kilpailu organisaatiolle merkityksellisistä tiedoista ja taidoista kiristyy. Sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteena on luoda organisaation sisällä ja toisaalta myös ulospäin avoimet kykymarkkinat, jotta jokaisen työntekijän osaamispotentiaali saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden on pystyttävä kehittymään uusien haasteiden kautta, jotta heidän taitonsa pysyvät markkina-arvoisina. Samalla myös ulkoisen asiakkaan rooli kasvaa. Asiakkaiden tarpeiden olisi ohjattava sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteita, ei ainoastaan organisaation päämäärien. Tavoitteena on lopulta luoda asiakkaalle yhä parempi kokemus yrityksen brändistä.

Sitoutuminen asettuu myös uuteen valoon postmodernissa yhteiskunnassa. Sitoutuminen ei palvele työnantajaa eikä työntekijää samalla tavalla kuin ennen. Työntekijän elämä pirstoutuu projektien sarjaksi, jossa sitoutuminen yhteen organisaatioon tai yhteen tehtävään ei palvele taitojen kehittämistä markkina-arvoiksi. Sitoutumisen kohde vaihtuu organisaatiosta oman itsensä kehittämiseen ja perustuu haastavaan työhön, vertais- ja itsekontrolliin sekä asiakas-toimittaja (tilaaja-tuottaja) -suhteeseen.

Jatkuvasti uudistuvat organisaatiot eivät tue moleminpuolista lojaaliutta ja sitoutumista. Perehdyttämisesä ja kiinnittämisessä ei tulisi tavoitella aiempien toimintamallien nopeaa omaksumista, vaan niihin on suhtauduttava kriittisesti. Organisaation kannalta ei ole parasta, että työntekijät saadaan nopeasti noudattamaan vanhoja rutiineja. Tärkeää on uutta luovien ajatusten hyödyntäminen ja toimintatapojen muokkaaminen sellaisiksi, jotka helpottavat uusien näkökulmien löytämistä.

Myös tavoite yhteisistä arvoista ja yhtenäisestä kulttuurista on hylättävä. Heikko organisaatiokulttuuri ja arvojen moninaisuus johtavat innovatiivisuuteen ja dynaamisuuteen. PR:n ammattilaisten on luotava vuorovaikutuksen areenoja, joissa toimivat moniäänisyyden periaatteet. Instituutioiden jatkuva uudistumisen tarve ei kannusta staattisten arvojen omaksumiseen, vaan arvot muuttuvat markkinointiviestinnäksi.

Lopuksi on vielä sanottava, että jokainen tutkimus on rajallinen. Edellä esitettyjä väitteitä ei voida yleistää kaikkia organisaatioita koskeviksi. Ne kertovat kuitenkin sellaisesta yhteiskunnallisesta muutoksesta, joka jollakin tavalla koskettaa meitä kaikkia.

Kirjallisuus

- GRUNIG, J. ED. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Erlbaum.
- GRUNIG, J. (1993). *Implications of public relations for other domains of communication*. *Journal of Communication*, 43, 164–173.
- HÄMÄLÄINEN, V. & MAULA, H. (2004). *Strategiaviestintä*. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- TERRÉN, E. (2002). *Post-modern attitudes: a challenge to democratic education*. *European Journal of Education*, 37, 161–177.
- ÅBERG, L. (1996). *Viestintä – tuloksen tekijä*. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- ÅBERG, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.