

Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä

VILLE VIRSU

Väitöksenalkajaisitelmä Turun yliopistossa 18. helmikuuta 2012

Työelämässä puhutaan paljon työhön sitoutumisesta ja sitoutumisen tärkeydestä. Sitouttaminen eli sitoutumisen aikaansaaminen tai sitoutumaan houkutteleva onkin yksi yritysviestinnän perustehtävistä. Sitoutumisen tavoite ja vaatimus näyttyy kuitenkin usein ristiriitaisena työelämää monin paikoin luonnehtivien epävarmuustekijöiden kanssa: uutiset laajoista irtisanomisista ovat miltei päivittäisiä, pätkätyösuhteet ovat tavanomaisia ja yleisesti ottaen odotettavissa oleva aika saman työntäjän palveluksessa on keskimäärin lyhyt. Intuitiivisesti ajatellen sitoutuminen viittaa pitkäkestoiseen suhteeseen, mutta työ- ja talouselämän aikaorientaatio on monin paikoin kovin lyhyt, ainakin työntekijän näkökulmasta. Havainto tällaisesta ristiriidasta olikin jonkinlainen alkusysäys väitöstutkimukselleni.

Sitoutumisesta puhutaan paljon eri yhteyksissä. Sitoutumispuhe tulee vastaan yhteiskuntaelämän eri osa-alueilla. Usein puhutaan sitoutumisesta yhteisiin arvoihin, yhteisiin tavoitteisiin – tai parisuhteeseen tai vaikkapa joukkueen pelitapaan tai pelikirjaan. Aina ei käy selväksi, onko sitoutuminen tunnetta, toimintaa, puhetta, päätöksiä vai jotakin muuta. Niin tai näin, ainakin retorisenä konstruktiona ja painokkaana iskusanana sitoutuminen on selvästi tätä päivää. Usein se asemoituukin jonkinlaiseksi perimmäiseksi argumentiksi, itseisarvoksi, joka ei kaipaa purkamista tai perusteluja.

Työelämän tutkimuksessa sitoutumisen käsite on saanut erilaisia määritelmiä ja merkityssisältöjä. Sitä on pyritty mittaamaan ja jaettu se erilaisiin osatekijöihin; on tutkittu puhetta, toimintaa ja mentaalaisia prosesseja. Siltikin sitoutumisen semantiikka jää monin paikoin täsmentymättä. Ehkäpä käsitettä voisi kuvata, kuten kirjailija Juha Seppälä kuvaa onnea ja rakkautta: siitä ”ei voi sanoa mitään. Sitä voi ainoastaan kiertää, saartaa kuin kettua lippusiiman sisään niin että lopulta jää vain valkea läikkä kartalle tai musta aukko avaruuteen: siellä jossakin se on”.

Juuri tässä mielessä sitoutuminen on retorisesti erittäin tarkoituksenmukainen käsite: yleisluontoisen myönteinen mutta sopivan epämääräinen, jotta se taipuu hyvin monenlaisiin käyttötarkoituksiin. Sitouttamisessa on tietenkin kyse kontrollista. Karkeasti yksinkertaistaen idea on se, että ulkoiset, mekaaniset valvonnan muodot ja pak-

koihin perustuva kontrolli korvautuvat sisäisellä tai sisäistetyllä kontrollilla, työorganisaation arvojen ja tavoitteiden omaksumisella ja sitä kautta halutunlaisella toiminnalla. Voidaan kuitenkin kysyä, mikä on se ylijäämä, joka muodostuu työtehtävien hoitamisen ja sitoutuneen työtehtävien hoitamisen erotuksesta. Yksinkertaistaen ja raadollisesti ilmaisten: sitoutumaton tekee työnsä, ikään kuin minimin, sitoutunut taas omaksumaan työnantajan näkökulman ja tekee enemmän.

Tässä mielessä sitoutuminen kytkeytyy yritysten viestinnässä nykyisin kovin suositun yrittäjyyden ideaan eli ihanteeseen, jonka mukaan kuka tahansa voi suhtautua työhönsä yrittäjän tavoin ja työnantajayritykseensä kuin omaansa, itse johtamaansa yritykseen. Tämän ajatuksen mukaan sitoutumaton työntekijä katsoo työorganisaation toimintaa omasta näkökulmastaan, sitoutunut työntekijä taas työnantajan näkökulmasta. Sitouttamisretoriikassa onkin erittäin painokkaasti kyse juuri tästä: ihanteellisen, oikeanlaisen työntekijän profiloimisesta ja oikeanlaisen työhön suhtautumisen määrittelystä.

Tässä yhteydessä voidaan mainita, että sitouttaminen on itsessään jännitteinen käsite: se sisältää yhtäältä *sitoutumisen*, joka viittaa ajatukseen vapaasta valinnasta, omaehtoisesta toiminnasta, ja toisaalta faktiivisen ulottuvuuden, teettoalementin, johon ainakin työorganisaation kaltaisessa hierarkkisessa systeemissä liittyvät kannustamisen ohella väistämättä sääntelyn ja kontrollin merkitysulottuvuudet. Tässä kohden on kiinnostavaa tarkastella esimerkiksi *sitouttaminen*-termin vaihtoehdoksi toisinaan tarjottua *kiinnittämistä*, jossa työntekijän omaehtoisuuden aspekti ei ole lainkaan läsnä. *Kiinnittäminen* viittaa yksinomaan kiinnittäjän, työnantajan toimintaan.

Sitoutumista voidaan lähestyä myös sitoutumiselle tarjottujen kohteiden kautta. Kohteet vaihtelevat tilanteittain, mutta yhtä kaikki yleisesti sitoutumisella viitataan taloudellista vaihtosuhdetta tiiviimpään, syvällisempään suhteeseen. Sitouttamisretoriikalle luonteenomainen piirre onkin monitasoisuus tai moniulotteisuus: yritysten viestinnässä tulee esiin luonnollisesti sitoutuminen taloudellis-rationaalisella tasolla eli sitoutuminen sopimusvelvoitteiden täyttämiseen sekä yritysten kohdalla kilpailun ja tuloksen tekemisen ideaan ja ideologiaan. Toiseksi, ja huomattavan painokkaasti, yritykset puhuvat myös arvoista, kulttuurista ja erilaisista sosiaalis-eettisistä kysymyksistä, jotka yhtä lailla asettuvat sitoutumisen kohteiksi ja sitouttamisen instrumenteiksi. Näiden lisäksi esiin tuodaan usein ihanteellisia työhön suhtautumisen, asennoitumisen ja tuntemisen tapoja. Näin rakentuu moniulotteinen malli ja ideaali siitä, millä eri tasoilla ja tavoilla työhön ja työorganisaatioon voi sitoutua. Sitouttamisretoriikan keskeisiä kysymyksiä on juuri toiminnan eri tasojen huomioiminen. Sitoutuminen esimerkiksi arvoihin ei määritelmällisesti ole strategista tai tilanteisesti muuttuvaa, vaan jotakin syvällisempää, joka yhdessä strategisen valinnan, rationaalisen päätöksenteon ja tunteen tasojen kanssa muodostaa kokonaisvaltaisen sitoutumisen mallin.

Usein toimijana ja kokijana näissä yhteyksissä on ikään kuin esikuvana esiin nostettu yksilö, yksittäinen esimerkillinen työntekijä organisaation sisäلتä. Huomattavan usein kuitenkin myös yritys tai organisaatio kokee, tuntee, reagoi ja toimii tekstissä ihmisyksilön tapaan. Tällöin sitoutunut työorganisaatio ja -yhteisö hahmottuuikin ihmisenkaltaisena toimijana ja kuva yrityksestä on analoginen ihmisyksilön kanssa: holis-

tinen kokonaisuus, joka tekee rationaalisia valintoja, mutta jolla on yhteisten arvojen muodossa myös jonkinlainen moraalinen tai sielullinen ulottuvuus.

Sitoutumis- ja sitouttamispuhe tasapainoilee monin paikoin erilaisten keskenään ristiriitaisten ihanteiden ja tavoitteiden välillä: esimerkiksi yhtäältä vaalitaan vakiintuneisuuden, tuttuuden ja luotettavuuden kaltaisia arvoja, toisaalta korostetaan muutoksen, uudistumisen ja dynaamisuuden merkitystä. Muutos on yritysten tuottamissa teksteissä läsnä monin tavoin. Muutos on niissä ensinnäkin toimintaympäristöjen keskeinen ominaisuus, toimintaa ja sopeutumista vaativa jatkuva asiointi. Toisaalta muutos ja kehitys ovat yrityksen ja sen työntekijöiden sisäsyntyinen ominaisuus: yrityksen dynaamisuus ei suinkaan ole pelkkää ulkoisiin tekijöihin ja pakkoihin reagoimista.

Muutosta käsittelevällä puheella voi nähdä monenlaisia retorisia funktioita: ensinnäkin muutospuhe määrittelee ihanteellista työntekijää – muutosvalmius ja muutoksen hyväksyminen esitetään tärkeänä osana yleistä kompetenssia. Toiseksi muutos todellisuuden olemuksellisenä piirteenä perustelee alituista epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Muutos on toimintaympäristön vakio, johon oma toiminta on sovitettava. On pakko hyväksyä, että kaikki muuttuu, kaiken aikaa.

Muutoksen vääjäämättömyys liittyy myös siihen, mitä tarjotaan sitoutumisen kohteeksi: tietyn työtehtävän, työpaikan tai työyhteisön sijaan olennaisemmaksi sitoutumisen kohteeksi voidaan nostaa vaikkapa itsensä kehittämisen ihanne, parhaansa tekemisen idea tai työn kuin työn arvostamisen periaate. Näin sitoutuminen hahmotuu luonteeltaan sellaiseksi, etteivät työorganisaatioissa tapahtuvat muutokset horjuta sitoutumista, joka siis kohdistuu tietyn työn ohella yleisempiin työn tekemiseen liittyviin ihanteisiin. Arkikielistä latteutta modifioidakseni ”Sitoutuminen on ikuista – vain kohteet vaihtuvat”.

Yritysretoriikassa organisaatio ei siis ole koskaan stabiilissa tyytyväisyyden tilassa – eikä ole määrä ollen työntekijänkään. Muutoksen ja kehityksen merkitystä pidetään yritysten retoriikassa yllä monin tavoin. Valppaus, varuillaanolo, tehostaminen ja trimmaaminen luonnehtivat ihanteellista työorientaatiota. Keskeisen aksiooman voisi kielentää muotoon ”Aina on varaa parantaa”. Muutos ja ennen kaikkea sen rinnakkaiskäsite kehitys merkityksellistyvät yritysten puheessa aina viime kädessä positiiviseksi ilmiöksi. Muutos ja kehitys sekä näiden ohella esimerkiksi haasteellisuus ja vastuullisuus ovat esimerkkejä sitouttamisretoriikassakin painavista käsitteistä ja paljon käytetyistä argumenteista esimerkiksi erilaisissa ikävissä tai vaikeissa tilanteissa. Näitä käsitteitä vilisevä fraseologia on varmasti monelle tuttua – yritysviestintä onkin monilta osin konventionaalista, ja eri yritysten tuottamat tekstit muistuttavat monin tavoin toisiaan.

Sitouttamispuheen keskiössä on ymmärrettävästi monin tavoin *me* eli idea meiksi määrittävästä ryhmästä tai yhteisöstä. Jo aiemmin mainitsemani moniulotteisuus luonnehtii myös *me*-ryhmän määrittelyä: ryhmä jakaa monin paikoin yksimielisesti niin toiminnan tavoitteet kuin työhön liittyvät tiedolliset ja tunnetason kokemuksetkin. Arvot, asenteet ja affektiot eli lähtökohtaisesti yksilopsykologiset ilmiöt projisoidaan ryhmän tai yhteisön kollektiivisiksi kokemuksiksi.

Yhteisö on siis yhdestä näkökulmasta luja ja yhtenäinen. Tämä onkin odotuksenmukaista ja ymmärrettävää. Yksioikoinen yhdenmukaisuuden vaatimus ja kollektiivin

tasapäistävä dominanssi eivät arvatenkään voi tässä ajassa olla kuitenkaan ainoa retorinen tulokulma. Yksilöllisyyden ja itsensä toteuttamisen ideaalit, samoin kuin yrittäjyysmalli edustavat ajassa ja ajan ilmiöiden suhteen sensitiivisessä yritysviestinnässä yksilön näkökulmaa. Yksilön ja yhteisön suhde on yritysten teksteissä kuitenkin monisäikeinen ja jännitteinen. Toisinaan yhteisö sekä yhteinen tai yleinen etu nostetaan yksilöä suuremmaksi, toisinaan taas yksilön etua korostetaan perimmäisenä mittarina. Usein kumpikin näistä näkökulmista on ymmärrettävästi jollakin tavoin läsnä.

Yritysviestinnässä tuodaan säännönmukaisesti esiin yksilöitä organisaation eri tasoilta. He tarkastelevat kokonaisuutta omista näkökulmistaan, mutta yhtä kaikki johdonmukaista tarinaa kertoen. Eri tasojen toimijat toimivat samastumisen kohteina ja tukevat sitouttamispuheen osallistavaa ja demokratisoivaa viestiä: kaikkien rooli on tärkeä ja kiitos kuuluu koko joukkueelle.

Me-ryhmä määritellään toisinaan myös erottautumisen kohteiden kautta – sen kautta, mitä me missään nimessä emme ole. Tässä katsannossa on kiinnostava Kenneth Burken ajatus identifikaatiosta ja erottautumisesta kaiken retoriikan ytimenä. Burken mukaan retoriikassa on aina kyse me-ryhmän rajaamisesta sekä sellaisten kohteiden osoittamisesta, joihin me identifioimme. Tämän välttämätön vastapuoli on *niiden* tai *muiden* sekä näitä negatiivisesti arvotettuja ryhmiä määrittelevien kohteiden ja referenssien osoittaminen. Sitouttamisretoriikassakin on hyvin usein kyse rajanvedosta meidän ja muiden välillä: taantuvien ja kehittyvien organisaatioiden välille, kommunikoivien ja ihmistä kuuntelevien sekä sulkeutuneiden ja jäykän muodollisten toimijoiden välille, edelläkävijöiden ja perässähihtäjien välille, tyhjänpuhujien ja sanojensa mittaisten välille, ylipäänsä myönteisen ja kielteisen poolin välille. Hyvin usein tekstit rakentuvat tällaisille vastakkainasetteluille ja jännitteille.

Jännitteisyys kytkeytyy usein erilaisten diskurssien käyttöön. Diskurssilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä puhetapaa tai tulkintakehystä. Esimerkiksi puhuttaessa työstä voidaan käyttää niin sanotun pärjäämisen eetoksen hengessä pärjäämisdiskurssia, jolloin työn tekemisessä keskeiseksi nousee pärjääminen, selviytyminen ja ylisummaan elämästä hengissä selviäminen. Toisaalta voidaan käyttää luovuusdiskurssia ja painottaa itsensä toteuttamista ja luovuuden käyttämisen mahdollisuuksia työn keskeisinä elementteinä. Samalla tavoin diskursiivisesta näkökulmasta voidaan jäsentää myös vaikkapa muutos- ja kehityspuhetta, kilpailupuhetta, arvopuhetta, yhteiskuntavastuupuhetta ja muita toistuvia puhetapoja. Kaikki nämä ovat alueita, joilla yritykset määrittelevät itseään, ja kaikki nämä ovat yritysviestinnässä toistuvia puhetapoja.

”Yritysten puhe yhteiskuntavastuusta on pelkkää retoriikkaa, tyhjiä sanoja ja kilven kiillotusta.” Tällainen puhe lienee monelle tuttua. Voidaan puhua skeptisestä diskurssista, jossa yritysten yhteiskuntavastuupuhe leimataan falskiksi ja päälle liimatuksi, raadollisia tarkoituksiperiä retoriikan takaa arvailten. Sitouttamisen kannalta kiinnostavaa on se, miten tämän skeptisen diskurssin voi nähdä vaikuttavan yritysten retoriikassa: yritykset painottavat erityisen ponnekkaasti eroa sanojen ja tekojen välillä ja nostavat esiin konkreettisia esimerkkejä toimintansa vastuullisuudesta – eli ottavat kilvenkiillotajien ja tyhjän retoriikan harjoittajien konstruktion haltuunsa ja tekevät siitä itselleen erottautumisen kohteen. Ristiriidoilla ja karkeillakin vastakkainasetteluilla on

siis ambivalentti rooli: yhtäältä ne saattavat olla ratkaisua vaativia ongelmia, toisaalta yritykset voivat kääntää ne omaa identiteettiään positiivisella tavalla rakentaviksi retoriikan välineiksi.

Kaiken kaikkiaan erilaisilla yhteiskunnallisilla, sosiaalisilla ja esimerkiksi luontoympäristöön liittyvillä kysymyksillä onkin kiinnostava sija sitoutumisretoriikassa. Ihmiset ylipäänsä rakentavat omaa yhteiskunnallista, ideologista ja poliittista identiteettiään muun muassa kulutukseen liittyvin päätöksin, joten on selvää, että yritysten on tarkoituksenmukaista tarjota hyväksyttävää ja houkuttelevaa sitoutumisen ja samastumisen kohteita myös tällä tasolla. Sitoutamispuheen monitasoisuus nousee esiin myös tässä.

Alussa mainitsemani ristiriita sitoutumisen ja lyhytjänteisyyden välillä ei siis ole ainoa jännite tai konflikti, jota sitoutumisretoriikka joutuu käsittelemään. Yksilön ja yhteisön suhde on täynnä jännitteitä, muutoksen ja pysyvyyden suhde on ongelmallinen, kysymys yksilöllisyyden ja yhdenmukaisuuden suhteesta toistuu yritysten teksteissä, ja sanojen ja tekojen suhde on alati pinnalla. Inhimillinen elämä on täynnä ristiriitoja: tavoittelemme erilaisia asioita, tunnustamme erilaisia arvoja ja periaatteita, jotka tuntuvat usein asettuvan keskenään ratkeamattomaan ristiriitaan: rehellisyys vai kohteliaisuus, nautinto vai pidättäminen, lyhyen vai pitkän aikavälin suunnitelmat ja niin edelleen. Samalla tavoin yritykset joutuvat usein ristiriitojen, kilpailevien arvojen ja päämäärien äärelle.

Retoriikan merkitys korostuu erilaisten ongelmatilanteiden ja ristiriitojen yhteydessä: on selitettävä itselleen ja muille, miksi toimii niin kuin toimii. Yritykset vetoavat vaikeissa tilanteissa usein markkinavoimien käyttäytymiseen, toimintaympäristön muutoksiin, kilpailuun ja sen lainalaisuuksiin ja muihin pakkoihin ja välttämättömyyksiin sekä usein ennen kaikkea sitoutamispuheen jokeriin, kenties kiinnostavimpaan hahmoon eli asiakkaaseen, joka omituisine mielijohteineen ja päähänpistoineen saa usein toimia kaiken ennakoimattomuuden symbolina ja hahmona, jonka suuhun kohtuuttomatkin vaatimukset voidaan sijoittaa. Ja joka on kuitenkin aina oikeassa.

Ville Virsu: *Sitoutamisretoriikka yritysviestinnässä.* Turku: Turun yliopiston kieli- ja käännöstieteiden laitos 2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4879-6>.

Kirjoittajan yhteystiedot:
etunimi.sukunimi@utu.fi