

Solin, A., J. Vaattovaara, N. Hynninen, U. Tiililä & T. Nordlund (toim.) 2016. Kielenkäyttäjät muuttuvissa instituutioissa. The language user in changing institutions. AFinLAN vuosikirja 2016. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisu n:o 74. Jyväskylä. s. 184–199.

Riikka Nissi¹ & Suvi Honkanen²

¹Jyväskylän yliopisto, ²Tampereen yliopisto

Aitoa dialogia asiantuntijatyöhön: kielen tuotteistamisen uudet mekanismit vuorovaikutuskoulutusta markkinoivissa kurssikuvauksissa

This article examines the way in which interaction is commodified on websites advertising professional training. It demonstrates how interaction is conceptualized in the training course advertisements and constructed as a sellable entity that will profit the potential client organization. The results show that the course advertisements associate interaction with the challenges caused by the multitude of perspectives and behavioral patterns present in any organization. In this way, interaction is conceptualized as a problem to be solved in order for the organization to reach its full potential. As a solution, the course advertisements further promise to enhance the participants' ability to join in a 'genuine dialogue' with their interlocutors, as well as the organizations' ability to utilize the shareability made possible by such encounters. The article discusses the interdiscursive nature of these commodification practices and reflects how they are intertwined with the problematics of joint knowledge construction in knowledge and specialist work.

Keywords: commodification of interaction, personnel training, course advertisements, knowledge and specialist work

Asiasanat: vuorovaikutuksen tuotteistaminen, henkilöstökoulutus, kurssikuvaukset, tieto- ja asiantuntijatyö



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

1 Johdanto

Suomesta on viime vuosikymmeninä kehkeytynyt tieto-, osaamis- ja merkitysyhteiskunta, jossa suuri osa työstä liittyy ympäröivästä ilmiömaailmasta nousevien ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen sekä jaettujen kulttuuristen merkitysten tuotantoon ja kulutukseen (esim. Castells & Himanen 2002; Heinonen, Ruotsalainen & Kurki 2012; Pyöriä, Melin & Blom 2005; Väänänen & Turtiainen 2014). Tällaisessa ympäristössä työn tekemisen keskiöön ovat nousseet erityisesti luovuus, kokemuksellisuus ja yhteisöllisyys sekä näistä kumpuavat osallistavat ja kokeilevat työtavat ja toimintakulttuurit (Heinonen ym. 2012). Kuvattu työn murros on luonut myös uudenlaisia kytköksiä työn ja kielen välille (esim. Johansson, Nuolijärvi & Pyykkö 2010; Williams 2010). Uusissa innovatiivisuutta painottavissa työn konteksteissa, joissa mielekkään ja onnistuneen työn katsotaan realisoituvan erilaisten informaatiovirtojen, merkitysyhteyksien ja ihmisten keskinäisten kohtaamisten verkostoissa, työn tekemisen keskeiseksi edellytykseksi määrittäyty paitsi substanssi- myös vuorovaikutusosaaminen (Heinonen ym. 2012; ks. myös Newell, Robertson, Scarbrough & Swan 2009). Kieli – ja erityisesti vuorovaikutus eri muodoissaan – voi tällöin näyttäytyä resurssina, joka oikein käytettynä ja johdettuna voi merkittävästi edistää koko organisaation menestystä.

Henkilöstökoulutusta tarjoaville yrityksille edellä kuvatut kehityskulut ovat tarkoittaneet lisääntyvää liiketoimintaa, joka keskittyy erityisesti vuorovaikutuksen kysymyksiin osana tieto- ja asiantuntijaorganisaatioille suunnattuja koulutuspaketteja. Tässä artikkelissa tarkastelemmekin tekstin- ja diskurssintutkimuksen välinein, miten henkilöstökoulutusta tarjoavat yritykset markkinoivat vuorovaikutuskoulutuksiaan niitä esittelevissä, potentiaalisille asiakkaille suunnatuissa kurssikuvauksissa. Käsittelemme kurssikuvausten vuorovaikutusdiskurssia esimerkkinä kielen ja vuorovaikutuksen tuotteistamisesta konteksteissa, joissa tavoitteena on rakentaa tietoa ja muodostaa yhteisiä merkityksiä. Tuotteistamisella tarkoitamme käytänteitä, joissa kieli merkityksellistetään sen väline- ja vaihtoarvon kautta niin, että siitä tehdään myytävissä oleva tuote, jonka osoitetaan tuovan ostajaorganisaation toiminnalle lisäarvoa. Tutkimuksemme tavoitteena on osoittaa, miten nämä tuotteistuksen mekanismit toimivat aineistomme kurssikuvauksissa. Tarkastelemme näin sitä, 1) miten vuorovaikutus kurssikuvauksissa käsitteistetään ja 2) millaisin keinoin siitä rakennetaan myytävissä oleva entiteetti, jonka ilmaistaan hyödyttävän koulutuspalvelun ostajaa¹.

Kieleen liittyvää tuotteistamista on pidetty keskeisenä ilmiönä nyky-yhteiskunnassa, ja varsinkin diskurssintutkimus ja sosiolingvistiikka ovat olleet viime vuosina kiinnostuneita sen käytänteistä (ks. esim. Blommaert 2010; Fairclough 1996; Heller 2003;

1 Tutkimusta on rahoittanut Suomen Kulttuurirahasto.

ks. myös Mäntynen, Halonen, Pietikäinen & Solin 2012). Tyypillisiä kielen tuotteistamisen areenoita ovat Hellerin (2003, 2010; ks. myös esim. Block & Cameron 2002) mukaan muuan muassa turismi, mainonta ja markkinointi, asiakaspalvelu puhelinkeskuksissa sekä kielen opetus, joka saa käyttövoimansa globaaleista markkinoista ja työn kielellisyydestä luonteesta. Kielen opetus ei kuitenkaan käsitä yksinomaan tiettyjä kieliä, vaan myös yhden kielen eri varieteetteja ja kielenkäyttötapoja, joiden osaaminen ja hallinta ovat tarpeen erilaisissa kielen avulla ja välityksellä toimivissa profesioissa. Tuotteistamiseen voi näin liittyä myös monenlaisia organisatorisen ja yhteiskunnallisen hierarkian ja vallan rakenteita. Esimerkiksi Cameron (2000a, 2000b) on osoittanut, miten työntekijöiden kieltä muokataan asiakaspalvelukonteksteissa normittamalla tilanteen vuorovaikutuksellista etenemistä. Tällaisen ylhäältä ohjatun standardisoinnin tavoitteena on luoda organisaatiolle yhtenäiset ja ennustettavat kielenkäyttötavat, jotka mahdollistavat tehokkaan työskentelyn ja maksimoivat organisaation tuottavuuden. Samalla ne kuvaavat teollisen aikakauden managerialismia ja tuloksellisuushanteita (Heller & Duchêne 2012). Toisaalta esimerkiksi turismissa keskeinen tuotteistamisen nykykäytännö on rakentaa tuotteelle tai palvelulle kielen avulla aitouden ja autenttisuuden mielikuva (esim. Pietikäinen 2012). Aitousvaikutelman rakentaminen ja standardisointi voivat myös rajoittaa: vaikkapa juuri asiakaspalvelijoiden kielen standardisointi tähtää myös palvelukokemuksen henkilökohtaistamiseen ja organisaation brändäämiseen (ks. Cameron 2000b).

Tieto- ja asiantuntijatyö poikkeaa useista tähän mennessä tutkituista kielen tuotteistamisen konteksteista yhdellä keskeisellä tavalla. Siinä kieli ja vuorovaikutus yhdistyvät paitsi organisaation ulkoiseen myös sisäiseen viestintään. Kielen ja vuorovaikutuksen avulla ei tällöin ainoastaan markkinoida organisaatiota tai palvelua asiakkaita, vaan myös jaetaan ja rakennetaan tietoa työntekijöiden kesken. Tiedon jakamisen ja rakentamisen näkökulmasta olennaiseksi kysymykseksi nousee se, miten asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden joukko saadaan toimimaan yhdessä niin, että organisaation piilevät resurssit saadaan parhaalla tavalla käyttöön ja käsiteltävästä asiasta pystytään muodostamaan mahdollisimman syvä ja monisyinen ymmärrys. Käytännössä tämä luo odotuksia erityisesti asiantuntijatyön johtamiselle. Esimerkiksi Drucker (1999) kutsui jo lähes kaksikymmentä vuotta sitten tietotyöläisten johtamista yhdeksi 2000-luvun organisaatioiden keskeisimmistä haasteista. Tieto- ja merkitysyhteiskunnan kehityksessä nämä näkemykset ovat vahvistuneet entisestään, ja johdon tehtäväksi on alettu mieltää yhä enemmän kokonaisuusien koordinointi ja yhteisöllistä älykkyyttä ja luovuutta tukevien olosuhteiden luominen (ks. Heinonen ym. 2012). Johtamiskirjallisuudesta nämä kehityskulut ovat tietysti jo tunnettuja (ks. esim. Cunliffe 2014). Tässä artikkelissa nostamme ne tarkasteltavaksi myös soveltavan kielentutkimuksen näkökulmasta.

Kuvaamme seuraavassa lyhyesti tutkimuksemme aineiston ja menetelmät. Tätä seuraa analyysiosio. Päätännössä tarkastelemme tulosten kytköksiä viime vuosikym-

menten työn murrokseen ja siihen liittyviin yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin muutosprosesseihin. Lisäksi pohdimme, millaisia kysymyksiä tulokset herättävät, kun niitä tarkastellaan suhteessa lingvistisen yliopistokoulutuksen soveltaviin sisältöihin.

2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen aineisto on kerätty internetsivustoilta, joissa koulutuspalveluja tarjoavat yritykset ilmoittavat tulevista kursseistaan. Keräsimme aineistoa ensinnäkin Koulutus.fi-sivustolta, joka kertoo olevansa Suomen suurin työelämän koulutusten hakupalvelu. Haimme sivuston koulutusportaaliilta koulutusta hakusanalla ”vuorovaikutus”, minkä jälkeen sivusto listasi kaikkiaan 56 vuorovaikutusaiheista, eri yritysten tarjoamaa koulutuspakettia. Tämän lisäksi haimme vastaavalla tavalla aineistoa Management Institute of Finland -sivustolta, jonka listauksista löytyi vuorovaikutusaiheisia koulutuksia 23.

Kerätyssä aineistossa oli useille eri kohderyhmille suunnattuja kursseja. Tarkastelun fokuoimiseksi otimme varsinaiseen analyysiin mukaan vain suomenkieliset kurssit. Poistimme aineistosta myös asiakaspalvelu- ja myyntityöhön tarkoitetun koulutuksen, koska kiinnostuksen kohteena oli pikemmin yhteiseen tiedon rakenteluun keskittyvä asiantuntijatyö. Jäljelle jäävässä aineistossa markkinoinnin kohteena oli vuorovaikutuskoulutus, joka vaikutti suunnatun erilaisille tiiminvetäjille, projektinjohtajille ja esimiehille. Tästä aineistosta tarkastelimme, millaisia merkityksiä ilmaistaan lauseissa, joihin sisältyy jokin lekseemin *vuorovaikutus* tai *dialogi* esiintymä. Toisaalta kiinnitimme huomiota siihen, millaisiin tekstiyhteyksiin kyseisen lekseemin sisältävät lauseet kurssikuvauksissa sijoittuvat.

Tiiminvetäjille, projektinjohtajille ja esimiehille suunnatuista kurssikuvauksista erottui alustavassa analyysissä kaksi hieman erilaista koulutustyyppiä, joissa vuorovaikutukseen orientoidutaan eri tavoin. Ensimmäisen tyyppin edustajissa markkinoitiin koulutuksia, joissa esimiehiä opastettaisiin hyödyntämään hyväksi havaittuja kielenkäyttötapoja, kuten sujuvia esiintymis-, neuvottelu- ja kokoustaitoja. Katsoimme tämän tyyppin koulutusten edustavan niin sanottua *communication skills* -paradigmaa (vrt. Cameron 2002), jonka mukaista opetusta on perinteisesti annettu erilaisissa kielen ja viestinnän koulutusohjelmissä ja opintojaksoilla myös suomalaisissa korkeakouluissa. Aineistosta nousi kuitenkin esille myös toisenlainen koulutustyyppi, jonka vuorovaikutuspuheessa korostuivat viestinnän tehokkuuden tai sujuvuuden asemesta pikemminkin aitouden, itsetuntemuksen ja moninäkökulmaisuuuden teemat. Koska tavoitteenamme on tarkastella kielen tuotteistamisen uudenlaisia mekanismeja, avaamme analyysiosiossa nimenomaan näiden jälkimmäisten kuvausten vuorovaikutuspuhetta ja sitä, millaisia merkityksiä vuorovaikutuksen käsitteeseen niissä liitetään. Aitoutta, itsetuntemusta ja

moninäkökulmaisuutta korostavia kurssikuvauksia on 19. Tästä määrällisesti pienestä aineistosta tekemämme havainnot ilmentävät kuitenkin kiinnostavasti kirjallisuudessa kuvattua työelämän muutosta ja tarjoavat myös lingvistien kouluttajille uutta pohdittavaa.

Aitoutta, itsetuntemusta ja moninäkökulmaisuutta korostavien kurssikuvausten vuorovaikutusdiskurssi rakentuu havaintojemme mukaan sellaisen retorisen suhteen tai jännitteen varaan, jota nimitämme ongelmanratkaisukuvioksi. Nimityksen taustalla ovat yhtäältä Hoeyn (2001), toisaalta retorisen rakenteen teorian (ks. Mann & Thompson 1988; Taboada & Mann 2006; ks. myös Komppa 2012a, 2012b) esittelemät kuvausmallit, joiden tarjoamin välinein ongelman ja ratkaisun välisiä merkityssuhteita on analysoitu tekstiaineistoista aiemminkin. Hoey (2001; ks. myös Mäntynen 2003) viittaa ongelmanratkaisurakenteella kulttuuriseen malliin, jota hyödynnetään monenlaisissa genreissä. Tällainen ongelmanratkaisurakenne koostuu sarjasta tekoja tai elementtejä, jotka seuraavat tekstissä toisiaan tietyssä järjestyksessä. Sen kolme keskeistä osaa ovat ongelma, ratkaisu sekä ratkaisun arviointi, joskaan malli ei aktuaalistu sellaisenaan kaikissa lajeissa tai yhden lajin kaikissa toteutumisissa. Retorisen rakenteen teoriassa samantapaisia, tekstin sisällä toteutuvia merkityskytkentöjä on nimitetty ratkaisusuhteen toteutumiksi. Ratkaisusuhteessa tekstin yksi osa (satelliitti) esittelee ongelman, johon toinen (ydin) sitten tarjoaa vastauksen. Nämä osat eivät kuitenkaan välttämättä toteudu aina samassa järjestyksessä.

Toisin kuin retorisen rakenteen teoriaa sovellettaessa, emme omassa tarkastelussamme analysoi ongelman ja ratkaisun välisiä kytköksiä suhde kerrallaan. Sen sijaan keskitymme erittelemään, kuinka juuri vuorovaikutuksen käsite näyttäytyy tarkastelemissamme kurssikuvauksissa toisinaan ongelmana, toisinaan ratkaisuna. Hoeyn kuvaustapaa mukailien tulkitsemme samalla, että kurssikuvausten yhteydessä on mahdollista puhua kuvioitumisesta, vaikka esimerkiksi merkityksiä, jotka aineiston prototyypisissä kuvauksissa hahmottuvat osaksi ongelman esittelyä, ei välttämättä ilmaista yhtä eksplisiittisesti jokaisessa yksittäisissä teksteissä. Myös ratkaisun käsittely on toisissa teksteissä aineiston muita tapauksia implisiittisempää. Esittämämme väitteet ongelman ja ratkaisun välisestä retorisista suhteista koskevat näin pikemminkin analysoimiemme kurssikuvausten vuorovaikutusdiskurssia kokonaisuudessaan kuin jokaista yksittäistä kurssikuvausta erikseen.

3 Vuorovaikutus osana ongelmanratkaisukuviota

Tässä luvussa tarkastelemme lähemmin vuorovaikutuksesta puhumisen tapoja ja merkityskytkentöjä aineistossamme. Vuorovaikutus kytkeytyy kurssikuvausten ongelman-

ratkaisukuvion osaksi kahdella toisiinsa kietoutuvalla tavalla. Ensinnäkin vuorovaikutus käsitteistetään kurssikuvauksissa usein ongelmaksi, johon koulutuksen ratkaisuja tarjotaan. Toiseksi juuri kurssikuvausten avulla markkinoitavien koulutuspakettien esitetään parantavan kurssille tulevien vuorovaikutusta, joka – aiempaa paremmassa muodossaan – hahmottuu näin myös ongelmien ratkaisuksi. Kiinnostuksemme kohteena on erityisesti, minkälaiset vuorovaikutukseen kytkettävät muut ilmiöt tekevät vuorovaikutuksesta ongelman ja millaisin keinoin vuorovaikutuksen parantamisen esitetään kurssikuvauksissa olevan mahdollista.

3.1 Vuorovaikutus ongelmana

Kuvaa vuorovaikutuksen ongelmaluonteesta rakentaa kurssikuvauksissa jo se, että vuorovaikutus topikalisoidaan niissä usein kohteeksi, jota koulutuksen aikana voi oppia ymmärtämään. Vuorovaikutuksen ymmärtäminen konstruoidaan koulutuksen tavoitteeksi eri keinoin. Oman tarkastelumme kannalta on erityisen kiinnostavaa, että ymmärtämisen kohteeksi nostetaan samalla usein vuorovaikutustilanteisiin osallistuvien ihmisten ”erilaisuus”. Esimerkit 1–2 havainnollistavat, kuinka kytkentä vuorovaikutuksen ja erilaisuuden välillä voi kurssikuvauksissa yksinkertaisimmillaan toteutua. Tarjottavan koulutuksen nimi on esimerkin jäljessä suluissa.

- (1) Opi ymmärtämään vuorovaikutusta ja erilaisia toimijoita. (Aistit auki työyhteisössä.)
- (2) Valmennuksen avulla ymmärrät erilaisten ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta. (Aistit auki työyhteisössä.)

Esimerkeissä 1 ja 2 vuorovaikutus ja erilaisuus kytketään yhteen yksinkertaisen syntaktisen rinnastuksen keinoin (ks. VISK § 1079, 1085). Molemmissa rinnastuskonjunktio *ja* kytkee toisiinsa kaksi partitiivimuotoista substantiivilauseketta, joista toinen viittaa vuorovaikutukseen ja toinen ”erilaisiin toimijoihin” tai ”erilaisten ihmisten toimintaan”. Rinnastetuista substantiivilausekkeista koostuva kokonaisuus hahmottuu näin kummassakin esimerkissä sellaisen oppimisprosessin kohteeksi, jossa vuorovaikutus ja erilaisuus kytkeytyvät itsestään selvästi toisiinsa. Samalla esimerkit asettavat lukijan sellaisen vastaanottajan rooliin, jolta niiden ymmärtämisen kyky vielä puuttuu.

Vuorovaikutuksen hahmottumista ratkaisua kaipaavaksi ongelmaksi tukee edelleen se, että vuorovaikutus ja erilaisuus esitetään monissa kurssikuvauksissa hankaluuksia aiheuttaviksi ilmiöiksi, jotka aktualisoituvat erityisesti organisaatioiden jokapäiväisessä johtamistyössä. Kuten esimerkeissä 3–4, myös tämä tapahtuu usein rinnastamalla.

- (3) Johtajan arjessa ihmisten innostaminen tarkoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, olemista ihmisten kanssa usein hyvinkin haastavien ja vaikeiden asioiden keskellä. (Viisas johtaminen® – Leadership käytäntöön.)
- (4) Tämän johtamisvalmennuksen aikana saat vinkkejä siihen, kuinka toimit tiukoissa paikoissa ja paineen alla. Miten kohtaat arkipäivän ristiriidat ja ihmisten erilaisuuden. (Viisas johtaminen® – Leadership käytäntöön.)

Esimerkki 3 kytkee ensin toisiinsa ”ihmisten innostamisen” ja ”ihmisten välisen vuorovaikutuksen” *tarkoittaa*-verbin ilmaiseman samastussuhteen keinoin. Listamainen virkerakenne, jossa substantiivilauseketta *ihmisten välistä vuorovaikutusta* seuraa pilkun jälkeinen toinen samanmuotoinen lauseke, hahmottuu appositorakenteeksi (VISK § 1059). Sen ilmaisema predikaatiosuhde rinnastaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen edelleen vaikeissa ja haastavissa olosuhteissa toimimiseen. Arjen johtamistyö konstruoituu näin haastavasta moninäkökulmaisuudesta selviytymiseksi. Esimerkissä 4 johtamisvalmennuskurssin luvataan puolestaan tarjoavan osallistujille vinkkejä ihmisten erilaisuuden ja ”arkipäivän ristiriitojen” kohtaamiseen. Tästä esimerkistä eksplisiittinen kytkentä erilaisuuden ja vuorovaikutuksen väliltä puuttuu. Kun arkipäivän ristiriidat rinnastetaan eksplisiittisesti ihmisen erilaisuuteen, ristiriitojen lähteenä näyttäytyvät kuitenkin jälleen sellaiset erilaisuuteen liittyvät ongelmat, jotka tulevat näkyviksi esimiehen ja alaisten välisissä tai alaisten keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa.

Edellisistä esimerkeistä kävi jo ilmi, että erilaisuuden kohtaaminen yhdistetään kurssikuvauksissa onnistuneeseen johtamiseen. Erityisesti erilaisuuden käsittelyyn kytkeytyy niissä vielä ajatus siitä, että koulutuksen tavoitteena ei ole ainoastaan havaita ja ymmärtää työyhteisössä ilmenevää erilaisuutta. Kuten esimerkki 5 havainnollistaa, erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja todetaan sen sijaan koulutuksen myötä myös opittavan aktiivisesti hyödyntämään.

- (5) Ovit tekemään näkyväksi sekä hyödyntämään erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia työyhteisössä --. (Esimies fasilitoijana.)

Esimerkissä 5 rinnastuskonjunktio *sekä* kytkee toisiinsa ajatuksen erilaisuuden havaitsemisen ja hyödyntämisen tärkeydestä, minkä johdosta merkitysyhteys erilaisuuden oikeanlaisen käsittelyn ja menestyksekkään johtamisen välillä vahvistuu. Ilmaus *tehda näkyväksi* nimittäin implikoi, että aiemmin huomaamaton erilaisuus tuodaan johtamistyössä myös muun henkilöstön havaintopiiriin. Tällöin se ei kytkeydy niinkään esimiehen yksityiseen vaan pikemmin organisaation yhteiseen hyötyyn. Erilaisuus ei näin näyttäydy ilmiönä, joka tulisi pyrkiä tukahduttamaan. Päinvastoin erilaisuutta pitäisi jopa vaalia, jotta organisaatiossa piilevä moninäkökulmaisuuksa saataisiin nostettua esiin. Tällainen näkemysten ja kokemusten jakaminen edellyttää odotuksenmukaisesti vuo-

rovaikutusta. Kurssikuvaukset ilmaisevat siis, että vuorovaikutuksen keinoin tapahtuvaa näkyväksi tekemistä ja hyödyntämistä pitää erityisesti oppia. Samalla ne vihjaavat, etteivät esimiehet osaa tehdä tätä luontaisesti, ja vahvistavat tällä tavoin kuvaa vuorovaikutuksen ongelmaluonteesta.

Erilaisuuden hyödyntämisen ja vuorovaikutustilanteiden hallinnan perimmäiseksi tavoitteeksi muotoutuu näin aineistossa se, että ihmisten erilaisuus tulisi saada organisaation käyttöön. Kuten esimerkit 6–8 havainnollistavat, erilaisuudesta kumpuavia moninäkökulmaisia tietoja ja kokemuksia halutaan oppia jakamaan niin, että ihmisten vuorovaikutuksellisesta kohtaamisesta voi organisaatiossa syntyä jotakin uutta.

- (6) Projektissa mukana olevan asiantuntijajoukon johtamiseen vaaditaan projektipäälliköltä kykyä puhua eri tyylisten ihmisten kanssa, motivoida heitä onnistumaan ja johdattaa heidän suoritustensa. (Taitavan projektipäällikön leadership-taidot – Asiantuntijoiden johtaminen.)
- (7) Opet edistämään ryhmän luovuutta, oivalluksia ja työn imua sekä saamaan kaiken asiantuntemuksen yhteiseen käyttöön. (Esimies fasilitoijana.)
- (8) Oletko huolestunut osaamisen ja asiantuntijuuden katoamisesta? Ymmärrätkö kokemuksen arvon ja merkityksen? Siirtyykö hiljainen tieto organisaatiossasi? (Esimies mentorina.)

Kootusti ilmaisten ongelmaksi hahmottuu kurssikuvauksissa siis vuorovaikutus, jossa ihmisten välinen erilaisuus on tukahdutettu tai sitä ei aktiivisesti oteta huomioon. Sen sijaan erilaisuuden esiin nostavasta johtamisesta vihjataan olevan liiketaloudellista hyötyä, sillä juuri sen avulla organisaatiossa saadaan käyttöön henkilöstön koko osaaminen. Kuten esimerkissä 6, tällaista maailmaa voidaan kurssikuvauksissa konstruoida jälleen rinnastusten avulla – siinä konjunktio *ja* kytkee toisiinsa erilaisuuden huomioimisen ja henkilöstön suoritusten onnistuneen johtamisen. Esimerkissä 7 taas toisiinsa rinnastuvat henkilöstön sisäisten voimavarojen edistäminen sekä organisaatiota hyödyttävän yhteisen asiantuntijuuden käyttöönotto, jotka osoitetaan juuri esimiehen tehtäviksi. Samalla rakentuu myös toisenlaisten johtajien kategoria, jolla tämänkaltaisia taitoja jo on, mutta joihin lukija ei ongelmallisesti vielä kuulu. Esimerkin 8 tapaan esimiestä voidaan myös puhutella suoraan retorisiin kysymyksiin, jotka sisältävät jo implisiittisesti oikean vastauksen. Näin ne ohjailevat lukijaa samastumaan kokemukseen, jossa vuorovaikutukseen liittyvät taidot puuttuvat eikä organisaatio siksi saavuta koko potentiaaliaan.

3.2 Vuorovaikutus ratkaisuna

Kuten aiemmin esitimme, vuorovaikutus ei hahmotu aineistomme kurssikuvauksissa ainoastaan ratkaistavaksi ongelmaksi, vaan myös ongelman keskeiseksi ratkaisukeinoksi. Tämäkin käsitteistys rakentuu useiden rinnakkaisten vihjeiden avulla.

Esimerkeistä 9–12 on nähtävissä, että ratkaisuksi erilaisuuden johtamisen ongelmaan esitetään ensinnäkin omien vuorovaikutuskäytänteiden muovaaminen aiempaa tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

(9) Puhuttelusta tasavertaiseen kohtaamiseen. (Puheeksi ottamisen taidot.)

(10) Dialogia, keskustelua, vuorovaikutusta – mikä erottaa dialogin arkikeskustelusta? (Dialogia esimiestyöhön.)

(11) Aito dialogi vaatii esimieheltä rohkeutta ja uskallusta pistää itsensä peliin ja päästää irti omista ennakkokäsityksistään. (Dialogia esimiestyöhön.)

(12) Yhtiön strategian toimivuus käytännössä varmistetaan aidolla yhteistyöllä ja innostuksella. (Viisas johtaminen® – Leadership käytäntöön.)

Esimerkit 9–12 konstruoivat näkyville normatiivisen skaalan, jolla kaikki vuorovaikutuksessa olemisen tavat eivät ole johtamistyössä yhtä tavoiteltavia. Esimerkki 9 tuo esiin oppimisprosessin alkutilanteen (”puhuttelu”) ja kurssin avulla saavutettavan toivotun lopputuloksen (”tasaveroinen kohtaaminen”). Koulutukseen osallistumisen vihjataan näin muuttavan vanhoja, asymmetrisinä näyttäytyviä vuorovaikutuskäytänteitä, jotka eivät tue nykymuotoista johtamistyötä. Esimerkissä 10 listataan puolestaan kolme ihmisten väliseen arkiseen kanssakäymiseen viittaavaa substantiiviva, jotka muussa kontekstissa voisivat toimia toistensa synonyymeina. Nyt ajatusviivan jälkeinen hakukysymys (*Mikä erottaa dialogin arkikeskustelusta?*) presupponoi kuitenkin, että dialogin ja arkikeskustelun välillä on jokin ero. Lukijalle vihjataan, että tämä ero opitaan tekemään tai sitä opitaan ymmärtämään kurssin aikana. Samalla määrittelyn kohteeksi nouseva käsite (dialogi) näyttäytyy muita kanssakäymisen muotoja potentiaalisesti vaativampana. Esimerkissä 11 nostetaan esille aidon dialogin käsite, jonka esimerkki samalla ilmaisee olevan vuorovaikutuksen muotona työläs ja haastava. Etumääritteen käytön voi tulkita vihjaavan, että ”aitous” luonnehtii määritelmällisesti osaa vuorovaikutustilanteista tai vuorovaikutuksessa olemisen tavoista – mutta ei kaikkia. Kun aidon dialogin vaativuutta samalla korostetaan, määritteen avulla voi myös tulkita esitettävän, että aidosta dialogista kiinnostuneen esimiehen voi olla vaikea saavuttaa aitouden kykyä ilman koulutusta, jota teksti markkinoi. Esimerkissä 12 kanssakäymisen aitous kytketään edelleen arkisia työssä kohtaamisia laajempaan kontekstiin. Siinä esitetään, että ”yhteistyön” ja

”innostuksen” aitous – jotka siis materialisoituvat aidossa dialogissa – on lopulta keino toteuttaa koulutukseen osallistuvien organisaatioiden koko strategiaa.

Erityisen kiinnostavaksi havainnot vuorovaikutuksen laadullisesta skaalasta tekee se, että tällaiseen aitoon, uutta tietoa synnyttävään kohtaamiseen ei tyypillisesti tarjoilla ratkaisuksi standardisoituja käytänteitä. Sitä vastoin esitetään, että esimiehen on parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi osattava mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttämistään kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Näin ollen markkinoinnin kohteena olevissa koulutuksissa luvataan erityisesti paneutua koulutukseen osallistuvan esimiehen itsetuntemuksen kehittämiseen, kuten esimerkki 13 osoittaa.

- (13) Onnistut ihmisten johtajana, jos sinulla on itsetuntemusta ja ihmistuntemusta. -- Itsetuntemuksen kautta avaat myös tien ihmistuntemukseen ja vuorovaikutuksen haasteiden ymmärtämiseen. -- Helppoja vastauksia ei ole olemassa, minkä vuoksi tämä valmennusohjelma esittää johtajuuteen liittyviä syviä kysymyksiä. -- Mikä on ihminen ja kuka minä olen? Mikä ihmistä koskettaa ja mikä meidät saa liikkeelle? Mikä saa meidät aidosti sitoutumaan, mikä saa antamaan parhaamme? Mikä antaa meille rohkeutta tehdä aitoa yhteistyötä? (Viisas johtaminen® – Leadership käytäntöön.)

Esimerkin alussa esiintyy konditionaalinen suhde (VISK § 1134), jossa itsetuntemus esitetään menestyksekkään johtamisen ehdoksi. Esimerkissä on huomionarvoista, että johtaminen kytketään siinä nimenomaan ihmisten – ei esimerkiksi prosessien tai materiaalivirtojen – johtamiseen. Näin rakentuu maailma, jossa johtamistyön haasteet liittyvät itsestään selvästi juuri ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja jossa esimiehen itsetuntemus toimii lähtökohtana laajemmalle ihmistuntemukselle ja siitä kasvavalle erilaisuuden hallinnalle. Esimerkin kysymyslauseiden inkluusiivinen *me*-pronomini (*Mikä ihmistä koskettaa ja mikä meidät saa liikkeelle? Mikä saa meidät aidosti sitoutumaan - - ?*) rakentaa puheenalaisista osallistujista yhteistä kategoriaa, johon kuuluu kontekstissaan myös kouluttajataho itse. Lisäksi se sijoittaa koulutettavan johtajan ja tämän alaisen samaan ihmiskategoriaan ja mahdollistaa näin itse- ja ihmistuntemuksen rinnastamisen. Ihmisluontoa kartoittavat ”syvät kysymykset” voi samalla tulkita tarkoituksellisen haastaviksi – sellaisiksi, joihin ei ole mahdollista löytää tyydyttävää vastausta itsenäisesti.

Juuri tällaiseen itse-refleksiivisyyteen liittyy kurssikuvauksille ominainen kielen tuotteistamisen mekanismi. Kurssikuvausten maailmassa erilaisuuden sietämisen ja hyödyntämisen haasteista voi selviytyä esimies, joka tunnistaa oman laatunsa johtajana ja sitä myötä myös alaistensa ja organisaationsa erityislaadun. Kuten esimerkit 14 ja 15 osoittavat, kurssikuvausten sisältö rakentuu valtaosin tämänkaltaisen refleksioinnin herättelyn ympärille.

(14) Sisältö

- Erilaisten toimintatyylien johtaminen
- Erilaisuuden haasteet
- Erilaisten ihmisten motivointi ja johtaminen
- Toimintatyyli esimiestyössä
- Henkilöstö ryhmänä – toimivaksi työyhteisöksi.

Pyydä tarjous organisaatiokohtaisesta toteutuksesta! -- Hintaan sisältyy Thomas-analyysi ja henkilökohtaiseen profiiliin liittyvä palautekeskustelu. (POMO3 Esimiehen vuorovaikutus.)

(15) Tämän valmennuksen myötä

- Kasvatat itsetuntemustasi ja ymmärrät, mikä vaikutus käyttäytymiselläsi on alaisiisi
 - Esimiesroolisi, vahvuutesi ja kehittämistehtäväsi esimiestyössäsi selkiytyvät sinulle
 - Opit, kuinka luottamusta ja sitoutumista rakennetaan eri tyyppisten alaisten kanssa.
- Jokainen osallistuja saa esimiesvalmennuksessa oman profiiliin, kirjallisen kuvauksen omasta käyttäytymistyylisestä. DiSC® Classic on johtava henkilöstöarvioinnin työkalu maailmassa. (Avoin arvostava esimies -valmennus.)

Esimerkissä 14 koulutuksen sisältöjä kuvaava viisikohtainen luettelo nostaa koulutukseen osallistujan oman "toimintatyylin" yhdeksi koulutuksessa käsiteltäväksi teemaksi erilaisuuden johtamisen rinnalle. Esimerkissä markkinoitavan valmennuksen luvataan näin paitsi harjaannuttavan erityyppisten alaisten kanssa toimimiseen myös kasvattavan koulutukseen osallistujan kykyä ymmärtää ja hallita oman käyttöksensä vaikutuksia muihin – seikka, joka on puolestaan eksplisiittisesti ilmipantuna esimerkissä 15. Vaikka selvää kytköstä oman tyylin etsimisen ja aitoon dialogiin pyrkimisen välille ei esimerkeissä 14–15 rakenneta, yhteydet kohtaamisen laadukkuutta korostaneisiin aiempiin tapauksiin ovat ilmeiset. Kun esimies yllä olevissa esimerkeissä mainittuun tapaan oppii reflektoidaan oman toimintansa vaikutuksia ja seurauksia, kasvanevat myös hänen kykynsä korvata erilaisen ja siksi haastavalta vaikuttavan alaisen puhuttelu tasaveroisella kohtaamisella (vrt. esimerkkiin 9). Samoin esimerkissä 15 mainittu luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen kannattaa, jotta strategian kannalta keskeinen "aito yhteistyö" (vrt. esimerkkiin 12) tulisi käytännössä mahdolliseksi. Kursseilla myytävä tuote ei tällä tavoin ole esimerkiksi mikään hyväksi havaittu, spesifi vuorovaikutuskäytännö, vaan pikemmin kieli- ja viestintätietoisuus: taju siitä, miten oma kielenkäyttö vaihtelee eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa toimiessa ja kuinka sitä on mahdollista muovata.

Esimerkeissä 14 ja 15 kiinnittää huomiota, että välineenä itsetuntemuksen parantamiseen toimivat niissä tähän tarkoitukseen kehitetyt "työkalut" sekä koulutukseen osallistujan esimiehen vuorovaikutus- ja toimintatapaa määrittävät testit. Esimerkissä 14 koulutuksen hintaan ilmaistaan sisältyvän *henkilökohtaiseen profiiliin liittyvä palautekeskustelu*. Esimerkissä 15 osallistujan kerrotaan puolestaan saavan *oman profiilin, kirjallisen kuvauksen omasta käyttäytymistyylisestä*. Näissä profiiloinneissa hyödynnettäviin standardisoituihin testeihin viitataan molemmissa esimerkeissä tuotenimillä. Esimerkissä

14 testauksen välineenä toimivaa ”Thomas-analyysia” ei luonnehdita tarkemmin – luonnehdinnan puuttuminen luo mielikuvan tuotteesta, jonka lukijan odotetaan ehkä jo tuntevan. Esimerkissä 15 käyttöön luvataan ottaa *johtava henkilöstöarvioinnin työkalu maailmassa*. Maininta työkalun rekisteröidystä tavaramerkistä (*DiSC® Classic*) on jo selaisenaan omiaan herättämään käsityksen valmennuksen oletetusta tuloksellisuudesta.

Vastaavia työkaluja ja standardisoituja testejä on aineiston muissakin kurssikuvauksissa, joissa puhutaan esimerkiksi ”tunneälytestituloksesta” (Viisas johtaminen), ”itsensä kehittämisestä 360°-arvioinnin perusteella” (Esimiestaidot käyttöön) sekä TUTKA®-esimiesarvioinnista (Pomohautomo). Kiinnostavasti tällaiset työkalut konstruoivat vuorovaikutuskäyttäytymisen lopulta entiteetiksi, joka on selitettävissä ja kuvattavissa yleisin lainalaisuus – ja jonka ymmärtäminen mahdollistuu kurssikuvausten markkinointien valmennusohjelmien ja niiden herättämän itsetuntemuksen myötä. Näin ne myös toimivat valmennusta myyvien yritysten tuotteistamisen välineenä implikoidessaan, että ilman tämänkaltaisia uniikkeja työkaluja vastaavaa itseanalyysiä olisi vaikeaa toteuttaa omin päin.

4 Päätäntö

Olemme tarkastelleet tässä artikkelissa kahdella internetsivustolla julkaistuja kurssikuvauksia, joissa henkilöstökoulutusta tarjoavat yritykset mainostavat erilaisille tiiminväjille, projektinjohtajille ja esimiehille suunnattua vuorovaikutusteemaista kurssitarjontansa. Kun kieli käsitetään välineeksi, jonka avulla tuotetaan yhteistoimin organisaation menestyksen kannalta keskeisiä tieto-objekteja, on luonnollista, että tämän välineen käyttöä pyritään tehostamaan. Kielenkäytön näkökulmasta johtamistyön ytimeen nousee tällöin, miten siinä voitaisiin luoda hedelmälliset olosuhteet yhteiselle tiedon konstruoinnille kehittämällä organisaation vuorovaikutuskäytänteitä. Tutkimuksemme tavoitteena olikin osoittaa, miten vuorovaikutus tarkastelemissamme kurssikuvauksissa käsitteistetään sekä millaisin keinoin siitä rakennetaan myytävissä oleva entiteetti, joka tuo koulutukseen osallistuvan organisaation toiminnalle lisäarvoa.

Tarkastelumme osoitti, että kurssikuvausten vuorovaikutusdiskurssi jäsentyy aineistossa osaksi tietyyntyyppistä ongelmanratkaisukuviota kahdella toisiinsa kietoutuvalla tavalla. Ensinnäkin vuorovaikutus näyttää kurssikuvauksissa ongelmana. Erityisesti ongelmana näyttää henkilöstön keskinäisistä eroista juontuva kompleksisuus ja sen hallinta, joka sidotaan eksplisiittisesti organisaation menestymisen mahdollisuuksiin. Kokonaisuutena kurssikuvaukset luovat näin paikan samastumiselle ja kutsuvat lukijaa tunnistamaan kuvauksissa luonnostellut ongelmat myös omassa organisaatiossaan. Kurssikuvausten kontekstissa tällainen ongelmien asettelu on erityisen tarpeen,

sillä valtaosa niistä on valmiita koulutuspaketteja, ei tilauskoulutuksia, joihin organisaatiot saapuisivat jo tunnistettavien ongelmien kanssa.

Toiseksi vuorovaikutuksen ongelmiin tarjotaan kuvauksissa ratkaisuksi niin ikään vuorovaikutusta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita standardisoituja toimintatapoja ja kompleksisuuden häivyttämistä vaan päinvastoin inhimillisen toiminnan erojen ja erilaisuuden ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Tämän taas esitetään edellyttävän esimiehen itsetuntemusta sekä siitä kasvavaa kykyä oman toiminnan reflektointiin ja mukauttamiseen. Siksi koulutuksissa tarjotaan välineitä paitsi dialogitaitojen kehittämiseen myös oman itsen ja itselle tyypillisten toimintatapojen tunnistamiseen. Näiden kehittämiseen koulutusta myyville yrityksillä on lopulta tarjota joukko erityisiä työkaluja.

Kootusti vuorovaikutus tuotteistetaan kurssikuvausten ongelmanratkaisurakenteessa koulutusta antavan yrityksen tarjontaan uudenaikaisin, osallistujien itsetuntemusta painottavin keinoin. Ledema ja Scheeres (2003), jotka ovat tutkineet työpaikkaorganisaatioissa käyttöön otettuja tiimityökäytänteitä, osoittavat, että jo työntekijöiden osallistamiseen pyrkivät diskursiiviset käytänteet ohjaavat heitä omaksumaan uudentyyppisen refleksiivisen puheen, joka problematisoi heidän työntekijäidentiteettinsä ja ammatillisen tietämyksensä (ks. myös Cameron 2000a; Gee, Hull & Lankshear 1996). Uudessa asiantuntijatyöhön ja henkilöstöjohtamiseen keskittyvässä koulutus konteksteissa tällaisesta ohjatusta itserefleksiivisten tilojen luomisesta vaikuttaa edelleen tulleen yksi kielen tuotteistamisen perusmekanismeista.

Kun pohditaan, kuinka kurssikuvauksissa materialisoituvat tuotteistamisen mekanismit kytkettyvät johdannossa mainittuun työn murrokseen, on kiinnostavaa huomata, että yhteiskunta- ja organisaatiotieteissä sekä niihin nojaavassa ammattikirjallisuudessa on viime vuosina käsitelty paljon nimenomaan kompleksisia toimintaympäristöjä, joihin liittyy keskeisesti näkemys ympäröivän maailman ennakoimattomuudesta ja ”pirullisista ongelmista”, joita ennakoimattomuus tuottaa. Pirullisten ongelmien käsite (*wicked problems*) viittaa uniikkeihin, monisyisiin ongelmakimppuihin, jotka saattavat nousta äkillisesti esimerkiksi organisaation toimintaympäristöstä. Toisin kuin ”kesyihin ongelmiin”, joiden ratkaisu on saavutettavissa tietyin tunnistettavin metodein, pirullisiin ongelmiin ei ole yksioikoista, toistettavaa ratkaisua. Päinvastoin itse ongelman on ymmärrettävissä vasta ratkaisuehdotusten kautta niin, että sen selvittely vaatii ongelman pohtimista yhteistoimin eri näkökulmista. (Ks. esim. Conklin 2005.)

Pirullisten ongelmien värittävä kompleksinen toimintaympäristö onkin nähtävissä juuri tieto- ja asiantuntijatyön keskeiseksi alueeksi, jossa standardoidut käytänteet eivät välttämättä kannu pitkälle. Sen sijaan käytänteiden, jotka edistävät osallistujien tietoisuutta omista toimintatavoistaan, voi katsoa tukevan heidän kykyään luovia tällaisessa ympäristössä antamalla heille valmiuksia muuttaa toimintansa suuntaa jouhevasti tilanteen mukaan. Tätä ajatusta vasten ei ole yllättävää, että esimiestehtävissä toimivien

työntekijöiden henkilöstökoulutuksessa pyritään herättelemään juuri näitä ominaisuuksia. Vaikka kaikissa kurssikuvauksissa ei suoraan mainita koulutuksen olevan suunnattu juuri tieto- ja asiantuntijaorganisaatioille, ovat nämä työn luonteeseen liittyvät oletukset selvästi läsnä kurssikuvausten käsitteistyksissä.

Laajemmin kurssikuvausten voi katsoa ilmentävän myös sellaisia kulttuurisia kehityskulkuja, joiden myötä toiminnan keskiöön on yhä useammalla elämänalueella asettunut ihmisen sisäisen kokemuksen etsintä ja tunnistaminen (ks. esim. Heelas & Woodhead 2005). Muissa yhteyksissä tällaista subjektivisaatiota ja siihen liittyviä henkistymisdiskursseja on tutkittu jo pitkään. Kiinnostavasti ne näyttävät kuitenkin viime vuosina löytäneen tiensä myös organisatorisiin konteksteihin (vrt. esim. Mannevuori 2015), joissa ne yhdistyvät erityisesti "aidon yhteyden" saavuttamiseen sekä itsen että toisten kanssa ja siten esimerkiksi niin kutsutun syväjohtamisen ideaaleihin. Aitouden retoristen konstruktoiden on todettu olevan muutoinkin tyypillisiä mainosdiskurssissa, jossa niiden on esitetty toimivan vastapainona jälkimoderneille juurettomuuden ja vieraantumisen kokemuksille (Botterill 2009; Virsu 2015). Kurssikuvausten kontekstissa puhe vuorovaikutuksen aitoudesta tarjoilee maailmaa, jossa henkilöstökoulutus toimii esimiehen sisäisen maailman löytymisen sekä alkuvoimaisen ja innovatiivisen työyhteisön rakentumisen paikkana.

Kieli- ja viestintätietoisuuden kehittäminen on kiinnostavasti nostettu viime vuosina myös keskeiseksi opetusta motivoivaksi ohjenuoraksi niin lingvistiksessä yliopistokoulutuksessa kuin perusopetuksessakin (ks. esim. Kalliokoski, Kumenius, Luukka, Mustaparta, Nissilä & Tuomi 2015). Soveltavan kielentutkimuksen näkökulmasta artikkelimme tarjoaa siksi lopuksi paikan pohtia, millaista kieli- ja vuorovaikutuspuhetta oman ammattikuntamme edustajina välitämme itse eteenpäin, kun koulutamme lingvistejä tieto- ja merkitysyhteiskunnassa keskeisiin koulutus- ja kehitystehtäviin. Kuten artikkelimme osoittaa, kaikki tutkimillamme sivustoilla markkinoitava vuorovaikutuskoulutus ei tähtää kommunikaatiotaitojen parantamiseen tavoilla, joihin esimerkiksi selkeiden tekstien tai sujuvien kokouskäytäntöjen opettamisessa on perinteisesti pyritty. Havainnot siitä, millaisten kieleen liittyvien olettamusten varassa palvelujaan myyvät vuorovaikutuskouluttajat jo käytännössä toimivat, haastavat siksi pohtimaan, kuinka ajantasaista tietoa pystymme ilman kentän perusteellista uudelleen jäsentämistä tarjoamaan kielten opiskelijoille, jotka valmistuttuaan kilpailevat samoista työpaikoista esimerkiksi kauppa- tai organisaatitieteellisen koulutuksen läpikäyneiden ikätovereidensa kanssa. Muuttuvissa instituutioissa muuttuvat myös kielenkäytön ja kielestä puhumisen tavat. Lingvistisen koulutuksen näkökulmasta keskeinen kysymys on, kuinka puhumme kielestä omissa instituutioissamme, jotka myös ovat muutoksessa.

Aineistolähteet

Koulutus.fi. Saatavilla osoitteessa: <http://www.koulutus.fi/> [luettu 22.1.2016].

Management Institute of Finland. Saatavilla osoitteessa: <https://www.mif.fi/> [luettu 22.1.2016].

Kirjallisuus

- Block, D. & D. Cameron (toim.) 2002. *Globalization and language teaching*. London: Routledge.
- Blommaert, J. 2010. *The sociolinguistics of globalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Botterill, J. 2007. Cowboys, outlaws and artists: the rhetoric of authenticity and contemporary jeans and sneaker advertisements. *Journal of Consumer Culture*, 7 (1), 105–125.
- Cameron, D. 2000a. *Good to talk: living and working in a communication culture*. London: Sage.
- Cameron, D. 2000b. Styling the worker: gender and the commodification of language in the globalized service economy. *Journal of Sociolinguistics*, 4 (3), 323–347.
- Cameron, D. 2002. Globalization and the teaching of 'communication skills'. Teoksessa D. Block & D. Cameron (toim.) *Globalization and language teaching*. London: Routledge, 67–82.
- Castells, M. & P. Himanen 2002. *The information society and the welfare state: the Finnish model*. Oxford: Oxford University Press.
- Conklin J. 2005. *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. New York: Wiley.
- Cunliffe, A. N. 2014. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. London: Sage.
- Drucker, P. F. 1999. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41 (2), 79–94.
- Fairclough, N. 1996. The technologisation of discourse. Teoksessa M. Coulthard & C. R. Caldas-Coulthard (toim.) *Texts and practices*. London: Routledge, 71–83.
- Gee, J. P., G. Hull & C. Lankshear 1996. *The new work order: behind the language of the new capitalism*. Boulder, CO: Westview.
- Heelas, P. & L. Woodhead 2005. *The spiritual revolution: why religion is giving way to spirituality*. Malden, MA: Blackwell.
- Heinonen, S., J. Ruotsalainen & S. Kurki 2012. *Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi*. Tutu e-julkaisuja 4/2012. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2012-4.pdf.
- Heller, M. 2003. Globalization, the new economy, and the commodification of language and identity. *Journal of Sociolinguistics*, 7 (4), 473–492.
- Heller, M. 2010. The commodification of language. *Annual Review of Anthropology*, 39, 101–114.
- Heller, M. & A. Duchêne 2012. Pride and profit: changing discourses of language, capital and nation-state. Teoksessa A. Duchêne & M. Heller (toim.) *Language in late capitalism: pride and profit*. New York: Routledge, 1–21.
- Hoey, M. 2001. *Textual interaction: an introduction to written discourse analysis*. London: Routledge.
- Iedema, R. & H. Scheeres 2003. From doing work to talking work: renegotiating knowing and identity. *Applied Linguistics*, 24 (3), 316–337.
- Johansson, M., P. Nuolijärvi & R. Pyykkö 2010. Johdanto: työelämän kielimaisema asiantuntijatyössä. Teoksessa M. Johansson, P. Nuolijärvi & R. Pyykkö (toim.) *Kieli työssä: asiantuntijatyön kielelliset käytännöt*. Helsinki: SKS, 10–23.

- Kalliokoski, J., J. Kumenius, M.-R. Luukka, A.-K. Mustaparta, L. Nissilä & M. Tuomi 2015. Kielitiedon opettamisesta. Teoksessa A.-K. Mustaparta (toim.) *Kieli koulun ytimessä: näkökulmia kielikasvatukseen*. Opetushallitus. Oppaat ja käsikirjat 2015: 15. <http://live.grano.fi/tuotanto/o/opetushallitus>.
- Komppa, J. 2012a. Retorisen rakenteen teoria. Teoksessa V. Heikkinen, E. Voutilainen, P. Lauerma, U. Tiilikä & M. Lounela (toim.) *Genreanalyysi: tekstilajitutkimuksen käsikirja*. Helsinki: Gaudeamus, 186–193.
- Komppa, J. 2012b. *Retorisen rakenteen teoria suomi toisena kielenä -ylioppilaskokeen kirjoitelman kokonaisrakenteen ja kappalejaon tarkastelussa*. Helsinki: Suomen kielen, suomalais-ugrialaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuuksien laitos, Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-8164-4>.
- Mann, W. C. & S. A. Thompson 1988. Rhetorical structure theory: toward a functional theory of text organization. *Text*, 8 (3), 243–281.
- Mannevuori, M. 2015. *Affektitehdas: työn rationalisoinnin historiallisia jatkumia*. Turun yliopiston julkaisu 406. Turku: Turun yliopisto.
- Mäntynen, A. 2003. *Miten kielestä kerrotaan: kielijuttujen retoriikkaa*. Helsinki: SKS.
- Mäntynen, A., M. Halonen, S. Pietikäinen & A. Solin 2012. Kieli-ideologioiden teoriaa ja käytäntöä. *Virittäjä*, 116 (3), 325–348.
- Newell, S., M. Robertson, H. Scarbrough & J. Swan 2009. *Managing knowledge work and innovation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pietikäinen, S. 2012. Kieli-ideologiat arjessa. Neksusanalyysi monikielisen inarinsaamenpuhujan kielielämäkerrasta. *Virittäjä*, 116 (3), 410–442.
- Pyöriä, P., H. Melin & R. Blom 2005. *Knowledge workers in the information society: evidence from Finland*. Tampere: Tampere University Press.
- Taboada, M. & W. C. Mann 2006. Rhetorical structure theory: looking back and moving ahead. *Discourse Studies*, 8 (3), 423–459.
- Virsu, V. 2015. *Aitouden retorinen konstruktio mainonnan työkaluna*. Esitelmä Soveltavan kielentutkimuksen yhdistyksen (AFinLA) syysseminaarissa 13.11.2015.
- VISK = Hakulinen, A., M. Vilkkunen, R. Korhonen, V. Koivisto, T. R. Heinonen & U. Alho 2004. *Iso suomen kielioppi*. Helsinki: SKS. Verkko-versio. <http://scripta.kotus.fi/visk> URN:ISBN:978-952-5446-35-7.
- Väänänen, A. & J. Turtiainen (toim.) 2014. *Suomalainen työntekijä 1945–2013*. Tampere: Vastapaino.
- Williams, G. 2010. *The knowledge economy, language and culture*. Buffalo, NY: Multilingual Matters.