

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Jasmiina Ruotsila

”Siitä tulee sellainen positiivinen kierre – parhaimmillaan”

Työntekijälähettilyys osana brändin vetovoimaisuuden rakentumista

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2018

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Tavoite	6
1.2 Aineisto	8
1.3 Menetelmä	10
1.4 Keskeiset käsitteet	15
2 BRÄNDIN RAKENTUMINEN VUOROVAIKUTTEISESSA LIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖSSÄ	17
2.1 Kommunikaatiovälineiden kehittyminen suhteiden muodostamisessa	18
2.2 Brändin vetovoimaisuuden rakentumisen piirteitä	20
2.2.1 Brändi-identiteetti ja brändipersoonallisuus	20
2.2.2 Asiantuntijaorganisaation brändin erityispiirteitä	23
2.2.3 Sitouttaminen osana brändin rakentamista	25
3 TYÖNTEKIJÄT OSANA BRÄNDIN RAKENTUMISTA	28
3.1 Työntekijälähtöisyyden kehittyminen sisäisen viestinnän kautta	29
3.1.1 Organisaation ja työntekijän välinen suhde sekä työyhteisöviestintä	29
3.1.2 Työntekijöiden sitouttaminen ja valtaistaminen	33
3.2 Työntekijälähtöisyys organisaation ulkoisessa viestinnässä	35
3.2.1 Työntekijöiden viestinnällinen potentiaali	36
3.2.2 Työntekijälähtöisyys osana suhteiden vahvistamista	38
4 TYÖNTEKIJÄLÄHETTYYS OSANA BRÄNDIN RAKENTUMISTA VIESTINTÄALAN ASiantuntijaorganisaatioissa	43
4.1 Työntekijälähtöisyyden tekijät	44
4.1.1 Tavoitteellisuus	44
4.1.2 Johdon esimerkki ja organisaation kulttuuri	49
4.1.3 Työntekijöiden motivaatiotekijät	52
4.1.4 Kehittäminen ja seuraaminen	55

4.2 Työntekijälähettilyyden ulkoisen viestinnän osana	59
4.2.1 Asiantuntijuus ja osaaminen	59
4.2.2 Kiinnostavuus ja monipuolisuus	64
4.2.3 Aitous ja läpinäkyvyys	70
4.2.4 Helposti lähestyttävyyden ja löydettävyyden	75
4.3 Yhteenveto	78
5 PÄÄTÄNTÖ	84
LÄHTEET	89
LIITTEET	96
Liite 1. Teemahaastattelurunko	96
Liite 2. Alustava teemahaastattelukutsu	102

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Tekijä:	Jasmiina Ruotsila
Pro gradu -tutkielma:	”Siitä tulee sellainen positiivinen kierre – parhaimmillaan” Työntekijälähettilyyden osana brändin vetovoimaisuuden rakentamista
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2018
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto

TIIVISTELMÄ:

Verkostoituneemmassa ja vuorovaikutteisemmassa yhteiskunnassa on alettu korostaa työntekijöiden viestinnällistä potentiaalia entistä enemmän. Tutkimuksen taustalla on mielenkiinto siihen, miten työntekijän henkilökohtainen, brändiä kannattava viestintä vaikuttaa kohderyhmän mielikuviin organisaation brändistä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation brändin vetovoimaisuutta rakennetaan työntekijälähettilyyden avulla. Tutkimuksen tavoitetta tarkastellaan siitä näkökulmasta, millainen rooli työntekijälähettilyydellä on organisaatioiden viestinnässä, millaiseksi brändi rakentuu työntekijälähettilyyden kautta verrattuna organisaation omaan viestintään ja millaisiksi organisaation asiakassuhteet muodostuvat työntekijälähettilyyden kautta.

Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viiden eri viestintäalan asiantuntijaorganisaation edustajaa teemahaastattelulla. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Työntekijälähettilyyden syntyy organisaatioissa vapaaehtoisuuden ja tavoitteellisuuden yhdistelmästä. Työntekijälähettilyyden on tutkittavissa organisaatioissa muuta organisaation viestintää ja brändin rakentamista tukeva osa, ja sitä pidetään luonnollisena osana organisaation työntekijöiden viestintää. Brändin vetovoimaisuus rakentuu vuorovaikutustilanteissa, joissa sitoutuminen ja tätä kautta sitoutuminen tapahtuvat työntekijän ja kohderyhmän kohtaamisten kautta. Brändiä rakennetaan työntekijälähettilyyden avulla pyrkimällä ajatusjohtajuuteen, vaikuttavuuteen, brändin vahvistamiseen, luottamuksen kasvattamiseen, brändin tunnettuuden lisäämiseen sekä erottautumiseen ja sitoutumiseen.

ASIASANAT: brändi, sitoutuminen, työntekijälähettilyyden, vuorovaikutus

1 JOHDANTO

Entistä verkostoituneemmassa ja vuorovaikutteisemmassa yhteiskunnassa on alettu korostaa työntekijöiden viestinnällistä potentiaalia yhä enemmän. Viestinnän vaikuttavuuden ohella on puhuttu word-of-mouthista ja vertaiseen luottamisesta sekä ihmiseltä ihmiselle tapahtuvasta viestinnästä, mutta uusien kommunikaatiovälineiden kehittyminen laajentaa näitä käsitteitä entisestään. Vaikka ihmiset ovat aina keskustelleet toistensa kanssa työhönsä ja työnantajaorganisaatioihinsa liittyvistä asioista, digitaalisen median kehittyminen on luonut työntekijöiden viestintään aivan uuden ulottuvuuden.

Samalla myös organisaatioiden mahdollisuudet hyödyntää henkilöstöään organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja brändin rakentamisessa kasvavat. Yhtäältä työntekijät ovat organisaation voima, joka vaikuttaa suoraan organisaation suoritukseen (Men 2014b: 265). Toisaalta työntekijöistä on tullut organisaatioiden lähettäjiä ja brändin kannattajia, jotka edustavat organisaatiota ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille niin verkossa kuin verkon ulkopuolellakin (emt. 265). Työntekijälähettiläisyys (*employee advocacy*) on noussut muutaman viime vuoden aikana yhdeksi viestinnän ja henkilöstöjohtamisen kuumimmista käsitteistä. Työntekijälähettiläilydessä työntekijät käyttävät henkilökohtaisia verkostojaan välittääkseen organisaation viestejä ja parantaakseen brändin näkyvyyttä. (Men 2014a: 261–262) Työntekijöiden viestinnän merkitys organisaation menestystekijänä on noussut aiempaa tärkeämpään rooliin.

Burmann ja Zeplin (2005: 281) puhuvat brändikokemuksista, jotka syntyvät henkilön ja brändin välisissä kosketuspisteissä. Organisaation työntekijät ovat usein näiden kosketuspisteiden ytimessä. Työntekijöiden kohtaamat henkilöt yhdistävät työntekijöiden kanssa käydyt viestintäkokemukset mielikuviksi organisaation brändistä. (Emt. 281) Työntekijöiden viestintä vaikuttaa näin myös organisaation brändin rakentumiseen. Työntekijöiden pitäisi voida kaikissa näissä kosketuspisteissä viestiä siten, että henkilölle jää positiivinen mielikuva, joka rakentaa sitoutumista ja näin myös vetovoimaisempaa organisaation brändiä.

Tässä tutkielmassa kohdistetaan paino brändin rakentumiseen ja kohderyhmän sitouttamiseen organisaation asettamien viestinnällisten tavoitteiden ja työntekijöiden ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Taustalla on mielenkiinto työntekijän viestinnälliseen potentiaaliin ja siihen, miten työntekijän henkilökohtaisesti viestimä sisältö vaikuttaa kohderyhmän mielikuviin organisaation brändistä.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation brändin vetovoimaisuutta rakennetaan työntekijälähtöisyyden avulla. Brändin rakentumisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, kuinka jokainen epäsuora ja suora kontakti, joka ihmisellä on brändin kanssa, voi vaikuttaa ihmisen käsityksiin brändistä (ks. Aaker 1997: 347). Tutkimusongelmaa tarkastellaan viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden näkökulman kautta.

Tutkimus koostuu kolmesta osakysymyksestä:

1. Millainen rooli työntekijälähtöisyydellä on organisaatioiden viestinnässä?
2. Millaiseksi brändin koetaan rakentuvan työntekijälähtöisyyden kautta verrattuna organisaation omaan viestintään?
3. Millaisiksi organisaation asiakassuhteet muodostuvat työntekijöiden viestinnän kautta sitouttamisen näkökulmasta?

Tutkimuksessa keskitytään työntekijälähtöisyyden laaja-alaiseen kartoittamiseen osana asiantuntijaorganisaatioiden viestintää brändin rakentumisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen pääpaino on työntekijälähtöisyyden taustalla vaikuttavissa tekijöissä sekä työntekijälähtöisyyden viestinnällisissä ja brändin rakentumisen piirteissä. Tutkimus keskittyy organisaatiolähtöiseen näkökulmaan eli siihen, miten

brändiä rakennetaan vetovoimaiseksi sen nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille ja kuinka määriteltyä kohderyhmää sitoutetaan työntekijöiden viestinnän avulla brändiin, sillä positiivisen mielikuvan voidaan nähdä edistävän kohderyhmän valintojen kohdistumista organisaatioon ja organisaation palveluihin.

Työntekijälähettilyyttä ja sitouttamista on aiemmin tutkittu markkinoinnin, johtamisen sekä viestinnän näkökulmista, mutta vaikka työntekijälähettilyyks on aiheena erittäin ajankohtainen, sitä on tutkittu nykyisessä laajuudessaan vielä verrattain vähän (ks. Men 2014a: 261). Työntekijälähettilyyttä on aiemmin tutkittu rajatusti sosiaalisen median kontekstissa yleensä kanavakohtaisesti ja painottuen yksittäisten käyttäjien julkaisemiin sosiaalisen median sisältöihin ja niiden piirteisiin tai organisaatioiden lanseeraamiin työntekijälähettilyysohjelmiin. Pohjimmiltaan työntekijälähettilyyks ei kuitenkaan ole ainoastaan sosiaalisen median ilmiö, sillä työntekijälähettilyydessä on kyse organisaation työntekijän jokaisesta kohtaamisesta organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa, jossa työntekijä viestii työnantajaorganisaatiota kannattavasti. Työntekijöiden kaikki toiminta muokkaa organisaation mainetta ulkoisten sidosryhmien silmissä (Gotsi & Wilson 2001: 103). Työntekijälähettilyyks on monimuotoinen ilmiö, joka rakentuu sidosryhmien ja työntekijöiden kaikissa kohtaamisissa. Digitaalisuus on oleellinen osa työntekijälähettilyyttä, ja se on monipuolistanut ja laajentanut ilmiön luonnetta.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijälähettilyyttä kokonaisuutena ja ilmiön kokonaisvaltaista luonnetta brändin vetovoimaisuuden rakentumisen keinona viestintäalan asiantuntijaorganisaatioissa. Digitaalisen median kehittyminen ja sosiaalisen median kanavien rooli ovat kuitenkin merkittävässä osassa tutkimusta, sillä työntekijälähettilyyks rakentuu sekä verkossa että verkon ulkopuolella. Digitaalisessa mediassa vuorovaikutus on myös usein kasvokkaisviestintätilanteita näkyvämpää, sillä tällöin työntekijät ja sidosryhmät keskustelevat ja kommunikoivat kirjallisesti julkisilla tai ainakin osittain julkisilla foorumeilla. Työntekijälähettilyyttä ei ole aiemmin viestinnän tutkimuksessa tutkittu tämän tutkimuksen määrittämästä näkökulmasta.

Työntekijälähettilyyttä sisäisen viestinnän ja johtamisen näkökulmasta on tutkinut useissa tutkimuksissaan Linjuan Rita Men (2011, 2014a, 2014b, 2015). Viestinnän tutkimuksessa on tutkittu erityisesti symmetrisen sisäisen viestinnän vaikutusta työntekijäsuhteisiin. Tulosten mukaan sisäisellä viestinnällä on kriittisen tärkeä rooli strategisessa viestinnässä (ks. Grunig, Grunig & Dozier 2002; Jo & Shim 2005; Kim & Rhee 2011; Smidts, Pruyn & van Riel 2001). Yuklin (2006) tutkimuksen mukaan johtaminen suoraan tai epäsuoraan organisaation eri tasoilla vaikuttaa organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin ja viestintään. Walz ja Celuch (2001) ovat tutkineet lähettilyyttä asiakaslähettilyyden näkökulmasta eli sitä, miten organisaation viestintä vaikuttaa asiakkaiden viestintään potentiaalisille asiakkaille. Kim ja Rhee (2011) ovat tutkineet työntekijöiden positiivista ja negatiivista ulkoista viestintäkäyttäytymistä ja työntekijöiden vapaaehtoista halukkuutta jakaa tietoa organisaation vahvuuksista ja heikkouksista. Ville Virsu on väitöstutkimuksessaan Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä (2012) tutkinut sitouttamiseen liittyviä piirteitä yrityksen henkilöstön näkökulmasta.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen kohteeksi valittiin viisi henkilöstömäärältään 10–50 hengen viestintäalan asiantuntijaorganisaatiota. Kohdeorganisaatiot tarjoavat viestintään ja markkinointiviestintään keskittyneitä palveluita, joten organisaatioilla koettiin olevan mahdollisimman paljon ajankohtaista ymmärrystä sekä kokemuksia työntekijälähettilyydestä. Viestintäalan asiantuntijaorganisaatiot valikoitiin tutkimuskohteeksi myös siksi, että niitä on tutkittu verrattain vähän. Lisäksi koettiin todennäköisemmäksi, että viestintäalan toimistoissa työntekijälähettilyyden on tutkimuksen tekovaiheessa tavoitteellisempaa ja tiedostetumpaa kuin muiden alojen organisaatioissa. Tarkasteltavat organisaatiot valittiin Helsingin alueelta, sillä alueella voidaan olettaa olevan eniten kilpailua ja voidaan myös ajatella, että tällöin työntekijöiden, heidän

viestintänsä ja verkostojensa kautta tavoitellaan muuhun Suomeen verrattuna enemmän kilpailuetua.

Kaikki valitut toimistot ovat Suomen kymmenen suurimman viestintätoimiston listalla (ks. Kauppalehti 2016). Toimistot valittiin Kauppalehden listausta tarkemmin Fonectan Finder.fi-yrityshaulla (22.11.2017). Haulla löytää Fonectan listaamat suomalaisten yritysten yritys- ja taloustiedot. Valitut organisaatiot ovat ilmoittaneet päätoimialakseen ”viestintätoimistoja”. Päätoimialan ja koon lisäksi valintakriteerinä oli organisaatioiden tunnettuus ja aktiivisuus sosiaalisen median kanavissa. Näillä kriteereillä tarkasteltaviksi organisaatioiksi valittiin Ahjo Communications Oy, Cocomms Oy, Ellun Kanat Oy, Kaiku Helsinki Oy sekä Viestintä Oy Drum (taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaatioiden tiedot ja sosiaalisen median kanavien seuraajamäärät

Organisaatio	Henkilöstö- luokka	Liikevaihto (MEUR)	Twitter- seuraajat	LinkedIn- seuraajat	Facebook- seuraajat	Instagram- seuraajat
Ahjo Communications Oy	10–19	ei saatavilla	3074	1670	1173	468
Cocomms Oy	20–49	2–10	2049	1069	681	368
Ellun Kanat Oy	20–49	2–10	16000	5039	7998	3177
Kaiku Helsinki Oy	20–49	2–10	1649	898	1027	213
Viestintä Oy Drum	20–49	2–10	2678	1919	177	651

Viestintätoimistot tarjoavat asiakasyrityksille erilaisia viestinnän palveluita, kuten viestinnän konsultointia, mediaviestintää, sijoittajaviestintää, vaikuttajaviestintää, ulkoistettua viestintää tai markkinointiviestinnän palveluita (Markkinointiviestinnän toimistojen liitto 2018). Ahjo Communications kertoo verkkosivuillaan (2018) tavoitteekseen olla yritys, joka tunnetaan viestinnän ja viestintäkulttuurin uudistamisesta. Cocommsin (2018) tavoitteena on olla asiakkaan elintärkeä kumppani. Ellun Kanat

(2018) kertoo olevansa strateginen viestintätoimisto, joka ravistelee, raivaa ja tekee muutosta. Kaiku Helsinki (2018) kertoo olevansa valmentava viestintätoimisto, jonka bravuuria on kiinnostavuusmuotoilu. Drum (2018) kertoo olevansa luova viestintätoimisto, joka saa aikaan tuloksia. Taulukkoon 1 on eritelty organisaation nimi, organisaation henkilöstöluokka ja liikevaihto (MEUR) (Fonecta 2016) sekä kunkin organisaation seuraajat Twitterissä, LinkedInissä, Facebookissa ja Instagramissa (5.1.2018).

Tutkimukseen haastateltiin kustakin viestintätoimistosta yhtä asiantuntijaa. Viestintätoimistoista valikoitiin haastateltavaksi asiantuntija-asemassa olevia edustajia, joiden organisaatiot itse kokivat olevan työntekijälähtöisyyden asiantuntijoita. Kullakin haastateltavalla organisaation edustajalla oli useamman vuoden työkokemus viestintäalalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa organisaatioista puhutaan anonyymeina (O1, O2, O3, O4 ja O5), sillä eri organisaatioiden ja asiantuntijoiden erityinen korostaminen ei ole tutkimuksen kannalta tärkeää.

1.3 Menetelmä

Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijälähtöisyyttä teemahaastatteluiden kautta. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin kun aihe on vähän kartoitettu ja haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35). Tutkimusmenetelmänä käytettiin niin sanottua puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä työntekijälähtöisyyttä on tutkittu samanlaisessa laajuudessa vielä verrattain vähän ja ilmiö on muuntautuva ja moninainen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun näkökulma eli ennalta määritelty teema on kaikille haastateltaville sama. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle

lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymyksen tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Ks. Emt. 47–48)

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluita varten tehtiin ensin viiteen teemaan jaoteltu teemarunko (Liite 1.). Teemahaastattelurunko muodostuu osioista, joiden avulla pyritään muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys työntekijälähteilyydestä brändin vetovoimaisuuden rakentumisen osana. Eri teemaosioden tarkoituksena on tarkastella ilmiötä eri suunnista eivätkä osiot missään vaiheessa sulje toisiaan ulos. Eri teemojen kysymykset siis täydentävät toisiaan ja ovat usein hieman päällekkäisiä. Haastattelukysymykset muotoiltiin pääkäsitteitä hyväksikäyttäen ja kysymykset muotoiltiin siten, että kaikki haastateltavat ymmärtäisivät käsitteet ja kysymykset samalla tavalla. Haastattelukysymyksiä laadittaessa huomioitiin myös se, että haastateltavat ovat viestintäalan asiantuntijoita, joten haastatteluun valikoitujen käsitteiden ajateltiin olevan haastateltaville ennestään tuttuja.

Haastattelurungon kysymykset jaoteltiin viiteen teemaosioon ja haastattelukysymykset jaettiin pää- ja alakysymyksiin. Teemahaastattelurungon tummennetut kysymykset olivat avainkysymyksiä ja ne pyrittiin käymään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Sisennetyt kysymykset tarkensivat avainkysymyksiä ja ne käytiin läpi kunkin haastattelutilanteen mukaan. Haastattelutilanteen mukaan kysymykset saatettiin muotoilla uudelleen tai selittää auki. Lisäksi esitettiin vielä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun teemat olivat *työntekijälähteilyyden määrittely*, *työntekijälähteilyyden tavoitteellisuus*, *työntekijälähteilisyys yrityskontekstissa*, *työntekijälähteilisyys brändin rakentumisen osana* sekä *työntekijälähteilisyys asiakassuhteiden vahvistamisessa*. Teemat haluttiin käsitellä haastateltavien kannalta edullisessa järjestyksessä, minkä takia haastattelut aloitettiin käsitteen määrittelemisestä sekä laajemmasta kontekstista ja edettiin tarkempaan kokonaisuuteen.

Haastattelun ensimmäisessä teemassa haluttiin hahmottaa työntekijälähteilyyden yleistä määritelmää ja ilmiön merkitys organisaatiolle. Toisen teeman avulla haluttiin ymmärtää työntekijälähteilyyden strategisuutta ja tavoitteellisuutta sekä niitä tilanteita, joissa

työntekijälähettilyyden ilmenee siten, että organisaation tavoitteet saavutettaisiin. Kolmannessa teemassa keskityttiin hahmottamaan työntekijälähettilyyden merkitystä ja asettumista yrityskontekstiin. Teemassa pyrittiin asettamaan työntekijälähettilyyden viestintäalan kontekstiin sekä pohtimaan työntekijälähettilyyden roolia tämän kontekstin ulkopuolella. Näkökulman tarkastelu nähtiin mielenkiintoiseksi, sillä viestintäalan asiantuntijoilla ajateltiin olevan konkreettisia kokemuksia työntekijälähettilyyden asettumisesta myös työntekijän oman työnantajaorganisaation ulkopuolelle. Neljännessä teemassa käsiteltiin työntekijöiden viestinnän potentiaalia osana brändin rakentumista. Tätä kautta työntekijälähettilyyden haluttiin asettaa kontekstiin erilaisten brändin rakentamiseen tähtäävien näkökulmien kautta. Lisäksi haluttiin tarkastella työntekijälähettilyyteen liittyviä haasteita onnistumisten ja epäonnistumisten näkökulmasta. Viidennessä teemassa käännettiin katse organisaation asiakkaiden suuntaan tarkastelemalla työntekijälähettilyyttä asiakkaiden sitouttamisen näkökulmasta.

Teemahaastattelurungon muotoilun jälkeen kohdeorganisaatioihin otettiin yhteyttä puhelimitse kartoittaen organisaatioiden halukkuutta ja mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Osaan organisaatioista otettiin yhteyttä sähköpostitse (Liite 2.), jos yhteyttä puhelimitse ei saatu. Yhteydenoton jälkeen organisaatiot saivat oman harkintansa mukaan valita henkilöstöstään haastateltavaksi sen edustajan, jonka he kokivat omalta ja tutkimuksen aiheen kannalta sopivimmaksi haastateltavaksi. Tämän jälkeen kunkin organisaation edustajan kanssa sovittiin noin 60 minuutin haastattelu-aika organisaation omiin tiloihin. Lopulta haastatteluista neljä tehtiin kunkin organisaation omissa tiloissa ja yksi haastattelu järjestettiin organisaation edustajan toiveesta rauhallisessa kahvilassa. Haastattelukysymykset ja alustava tutkimussuunnitelma lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse noin viikko ennen sovittua haastattelu-aikaa. Haastattelut järjestettiin loppuvuodesta 2017, viikoilla 50 ja 51. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, ja haastattelut litteroitiin pian varsinaisten haastattelutilanteiden jälkeen. Erilliset haastattelutilanteet kestivät 38 minuutista 1 tuntiin 13 minuuttiin. Litteroitua tekstiä haastattelutilanteista kertyi yhteensä 96 sivua (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Ajankohta / vko 2017	Kesto / min	Litteroidut sivut
O1	50	47	17
O2	50	73	25
O3	51	48	18
O4	51	61	20
O5	51	38	16

Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi puhemuotoisesta haastattelusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 78) editoituun muotoon. Näin siis puhuttu teksti kirjoitettiin ikään kuin sanasta sanaan editoiden. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan haastatteluista poimia vain tutkimuksen kannalta tärkeimmät osat (emt. 79). Haastattelut litteroitiin ensin kokonaisuudessaan, jotta mikään tutkimuksen kannalta tärkeä asia ei jäisi huomaamatta. Haastatteluiden sanatarkan litteroinnin jälkeen haastattelut kirjoitettiin yleiskieliseen muotoon, sillä haastateltavien puheen kielelliset piirteet tai täytesanat eivät ole tutkimuksen kannalta tärkeässä roolissa ja näin haastatteluista nostetut kohdat ovat helpommin ymmärrettävissä ja luettavissa. Litterointeja muokattiin mahdollisimman vähän, jotta alkuperäisen haastattelutilanteen merkitys ei muutu. Yksittäisiä kohtia anonymisoitiin haastateltavien puhussa organisaatiosta tai organisaation työntekijöistä nimellä.

Kerätyn aineiston analyysin päätutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Laadullinen tutkimus on havaintojen pelkistämistä ja tulosten tulkintaa. Prosessin kulku riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja analysoitavan aineiston laadusta. Analyysi alkaa empiirisistä havainnoista ja rakentuu teoreettisiin kategorioihin, ei etukäteen määriteltyihin luokkiin. Näin analyysi sisältää aina kaksi päävaihetta: raaka-aineiston pelkistämisen kategorioihin ja muodostettujen kategorioiden tutkimisen. (Ks. Tukiainen 1999: 74–75) Tutkimuksen lähestymistapana oli induktiivinen sisällönanalyysi, jolloin analyysia ohjaa aineisto (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 108). Aineisto ja aineistosta nousevat asiat ohjaavat analysointia ja analyysista nousevia

havaintoja. Induktiivisessa tutkimuksessa luokitteluyksikkönä voi olla joko ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. (Ks. Emt. 109) Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijälähtöisyyden brändin rakentumisen piirteisiin sitouttamisen näkökulmasta.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan (Tuomi & Sarajärvi 2012: 109). Pelkistämällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja (ks. emt. 109). Analyysi aloitettiin tarkastelemalla litteroitua aineistoa ja tekemällä tekstiin korostuksia. Haastatteluiden aineistosta etsittiin tärkeimpiä näkemyksiä ja kokemuksia työntekijöiden viestinnällisestä potentiaalista brändin vetovoimaisuuden rakentumisen osana. Näin huomattiin aineistosta toistuvia asioita, samankaltaisuuksia ja mielenkiintoisia tutkimusongelman rajaukseen ja tutkimuskysymyksiin vastaavia nostoja eli organisaatioiden edustajien haastattelutilanteissa ilmaisemia näkökulmia. Näiden huomioiden perusteella ryhmiteltiin teoriaan soveltuvat luokat (ks. emt. 110). Aineiston analyysi jaettiin kahteen päälukuun ja kumpikin pääluku jaettiin neljään alalukuun, joiden nähtiin parhaiten erottelevan ilmiön piirteitä. Analyysilukujen alle jaotellut piirteet ovat osin päällekkäisiä, mutta ne pyrittiin erittelemään havaittujen vaikuttavimpien piirteiden mukaan.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään merkitys (Tukiainen 1999: 75). Induktiivisessa sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 112). Aineiston erittelyn ja analysoinnin jälkeen tutkimuksen havaintoja vertailtiin ja ne yhdistettiin kokonaisuudeksi syvemmän analyysin ja tutkittavan ilmiön kokonaisuuden ymmärtämisen saavuttamiseksi.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden viestintään työntekijälähettilyyden näkökulmasta. Lähettilyyteen viitataan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa eri käsitteillä, joita käytetään päällekkäin ja käsitteiden käännökset vaikuttavat käsitteiden merkityksiin. Lähettilyyden englanninkielisen termin *advocacy* suora suomenkielinen käänös on *kannattaminen* (MOT Pro Englanti 2018). *Lähettilyys* on word-of-mouthia tarkempi käsite, sillä lähettilyydellä viitataan ainoastaan positiiviseen viestintään (Walz & Celuch 2010: 96). Ilmiönä työntekijälähettilyys pohjautuu word-of-mouthista, jolla tarkoitetaan yksinkertaisesti viestintää ihmiseltä ihmiselle. Lähettilyydellä tarkoitetaan usein yrityksen, tuotteen tai palvelun suosittelua asiakkaalta toiselle, ja sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä asiakkaiden sitouttamisen keinoista (emt. 95). Lähettilyyden nähdään olevan tulos word-of-mouthia vahvemmassa suhteesta, sillä esimerkiksi asiakaslähettiläs on valmis puolustamaan organisaatiota tai brändiä (emt. 96).

Lähettilyydestä puhutaan asiakkaiden yhteydessä usein *asiakaslähettilyytenä* (customer advocacy) tai *brändilähettilyytenä* (brand advocacy). *Brändilähettilyys* ymmärretään tässä tutkimuksessa muiden lähettilyyden alakäsitteiden kattokäsitteeksi, sillä ainoastaan työntekijät voivat olla työntekijälähettiläitä ja asiakkaat asiakaslähettiläitä, mutta brändilähettiläs voi olla organisaation työntekijä tai esimerkiksi organisaation asiakas, jolloin brändilähettilyys kattaa sekä asiakaslähettilyyden että työntekijälähettilyyden. Työntekijälähettilyydellä tarkoitetaan organisaation työntekijöiden omaa viestintäkäyttäytymistä, jolloin työntekijä viestii organisaatiota *kannattavasti* eli siten, että viestinnän sävy on positiivinen.

Myös *brändistä* puhutaan kirjallisuudessa eri käsitteillä. Tässä tutkimuksessa käsitteellä brändi tarkoitetaan kattokäsitettä *organisaation brändi*. Brändillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkien mielikuvien summaa, joita henkilöllä on organisaatiosta (ks. Mäkinen, Kahri & Kahri 2010: 16) Organisaation brändillä on eri ulottuvuuksia, joista tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä ovat *yritysbrändi* ja *työnantajabrändi* (myöh.

työnantajamielikuva). Lisäksi puhutaan *henkilöbrändistä*, jolla viitataan kunkin henkilön omaan henkilökohtaiseen brändiin.

Lähettilyyden ja brändin lisäksi tärkeimpiä tämän tutkimuksen käsitteitä on *sitouttaminen*. Sitoutumisella viitataan tässä tutkimuksessa kokemukselliseen tai psykologiseen ilmiöön, ja se perustuu sekä tunteisiin että järkisyihin (Virsu 2012: 57). Sitouttaminen puolestaan viittaa niihin organisaation toimiin, jotka pyrkivät aikaansaamaan tai vahvistamaan tietyn kohderyhmän tai –henkilön sitoutumista (emt. 57). Kohderyhmästä tai -ryhmistä puhuttaessa viitataan organisaation tai työntekijän viestinnän kohteena olevaan ryhmään. Tässä tutkimuksessa kohdistetaan pääpaino siihen, miten brändi rakentuu vetovoimaiseksi potentiaalisille ja nykyisille asiakkaille, mutta lähtökohtaisesti ymmärretään, että organisaation sitouttamisen kohteena voi olla mikä tahansa sidosryhmä.

2 BRÄNDIN RAKENTUMINEN VUOROVAIKUTTEISESSA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Organisaatioilta odotetaan nyky-yhteiskunnassa eri asioita kuin aiemmin. Organisaatiot eivät voi enää määritellä sitä, mistä sidosryhmät ovat kiinnostuneita vaan niiden on kyettävä tarjoamaan jotain uutta ja huomionarvoista sekä osallistuttava keskusteluun. (Luoma-aho 2014) Uusien viestintävälineiden kehittyessä viestintä ei ole enää organisaatioiden kontrolloitavissa. Huomion keskipisteenä ovat organisaatioiden sijasta kiinnostavat aiheet ja ongelmat. (Luoma-aho & Vos 2010: 315–316) Organisaatioilta vaaditaankin luopumista perinteisestä yksisuuntaisesta viestinnästä. Luoma-ahon (2014) mukaan viestinnän tehtävät kehittyvät jatkossa entistä enemmän kuuntelemiseksi ja mahdollistamiseksi: esiintyjästä auttajaksi ja kumppaniksi ja organisaation kontrollista tulisi siirtyä aitouteen ja läpinäkyvyyteen. Huomion saamisen lisäksi organisaatioiden menestyksen avaimia ovat aineettomat arvot kuten maine ja ansaittu luottamus. (Emt. 2014)

Sidosryhmien halukkuus tehdä yhteistyötä ja luottamus organisaatiota kohtaan muodostavat organisaation sosiaalisen pääoman. Luottamuksen syntymisen keskiössä ovat organisaation omat työntekijät. On tärkeää, että he kokevat organisaation toiminnan läpinäkyväksi, sillä he ovat organisaation edustajia ja lähettiläitä työssään ja yhä enemmän myös vapaa-ajallaan. Parantamalla läpinäkyvyyttä organisaation toiminnassa sekä viestinnässä voidaan parantaa sekä sisäisten sidosryhmien että ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyttä. (Luoma-aho 2015) Olennaista kommunikaatiovälineiden kehittymiselle ja avoimemmalle viestinnälle on, että organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa läsnäoloa sekä keskustelua työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Organisaatiot ovatkin alkaneet mukautua aiempaa avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan viestintään.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään viestinnän avautumista ja vuoropuhelun lisääntymistä organisaatioviestinnän kontekstissa sekä digitaalisen median kehittymisen kautta. Tätä

kautta lähestytään organisaatioiden uusia mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Lisäksi tarkastellaan brändin vetovoimaisuuden rakentumista sekä brändin rakentumisen piirteitä asiantuntijaorganisaatioiden ja asiakkaiden lähtökohdasta.

2.1 Kommunikaatiovälineiden kehittyminen suhteiden muodostamisessa

Organisaatioiden ja sidosryhmien vuorovaikutus voi tapahtua sekä digitaalisessa että perinteisessä ympäristössä (Luoma-aho & Vos 2010: 324). Ennen digitaalisen median kehittymistä vuorovaikutus tapahtui word-of-mouthin, kirjeiden ja puhelimen välityksellä lähimmille tuttaville, kuten perheelle, ystäville, kollegoille ja tutuille. Digitaalisen median kehittyminen on mahdollistanut sen, että ihmiset voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa milloin tahansa ja minne päin maailmaa tahansa. Uudet kommunikaatiovälineet kuten chatit, verkkosivut, blogit ja sosiaaliset verkostot mahdollistavat tiheämmän, nopeamman ja monipuolisemman vuorovaikutuksen entistä laajempien verkostojen kanssa. (Sashi 2012: 261)

Digitaalinen aika onkin muokannut ihmisten tapaa kommunikoida toistensa ja brändien kanssa (Quinton 2013: 912). Digitaalisten kanavien kehitys mahdollistaa vuorovaikutteisemmän viestinnän, jossa organisaatio ei ole ainoa, jolla on mahdollisuus viestiä. Digitaalinen media mahdollistaa myös organisaation sidosryhmien mielipiteiden ilmaisun laajemmille yleisöille (Kaplan & Haenlein 2010). Erityisesti sosiaalisen median kanavien kehittyminen on sumentanut viestintähierarkioiden rajoja ja samalla laajentanut osallistumista ja mielipiteiden, ajatusten ja tiedon jakamista sosiaalisissa verkostoissa (Men 2014b: 271). Sosiaalisen median kanavat perustustavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä sisältöjen jaksamiseen ja tuottamiseen. Sosiaalisesta mediasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä Facebookin, LinkedInin ja Twitterin kaltaisia verkkopalveluita. (Ks. Pönkä 2014: 34, 36)

Sosiaalisen median kanavista on tullut mielenkiintoinen työkalu organisaatioille, koska ne mahdollistavat henkilökohtaisemmat suhteet ja vuorovaikutuksen. Osa organisaatioista on kuitenkin kokenut menettäneensä kontrollin, kun muutkin voivat osallistua viestintään. Osa organisaatioista pyrkii edelleen kontrolloimaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa julkaistavia sisältöjä pitääkseen viestit yhtenäisinä. (Ks. Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi & Mäläskä 2015: 761) Toiset organisaatiot ovat kuitenkin alkaneet valtaistaa henkilöstöään viestimään avoimemmin entistä laajempien verkostojen ja sidosryhmien kanssa.

Digitaalisen median kanavat luovat organisaatioille mielenkiintoisen ympäristön eri sidosryhmien sitouttamiselle. Menin ja Tsain (2014) tutkimuksen mukaan ihmiset ovat alkaneet hyödyntää erityisesti sosiaalisen median kanavia etsiessään tietoa organisaatioista, brändeistä ja palveluista. Sashin (2012: 261) mukaan kommunikaatiovälineiden kehittyminen mahdollistaa sen, että kun asiakas on kerran löytänyt brändin tai ollut kontaktissa brändin kanssa, voi asiakas olla vuorovaikutuksessa organisaation asiantuntijan ja muiden asiakkaiden kanssa. Sen ohella, että digitaalinen media mahdollistaa organisaatioiden lisäksi asiakkaiden ja sidosryhmien viestinnän ja keskinäisen vuorovaikutuksen, digitaalinen media mahdollistaa sen, että organisaatioiden edustajat voivat palvella asiakkaidensa tarpeita entistä paremmin (emt. 261). Markkinointiviestinnän näkökulmasta sosiaalinen media tarjoaa erityisen hyvän mahdollisuuden sitouttamiseen sekä bränditietoisuuden lisäämiseen (ks. Ryan & Jones 2012: 169).

Toisaalta sosiaalisen median käyttäjälähtöinen sisällöntuotanto rohkaisee työntekijöitä kertomaan mielipiteensä ja näkökulmansa, jonka myös johto voi kuulla (Men 2014a). Samalla valtasuhteiden muutos antaa myös johdolle mahdollisuuden viestiä työntekijöiden kanssa epävirallisemmin ja kaverillisemmin (Men 2015: 462). Kommunikaatiovälineiden kehittyminen mahdollistaa sekä ulkoisten että sisäisten organisaatioiden suhteiden entistä monimuotoisemman muodostumisen ja syventämisen sekä antaa mahdollisuuden hyödyntää eri verkostoja entistä laajemmin ja monipuolisemmin.

2.2 Brändin vetovoimaisuuden rakentumisen piirteitä

Brändi on yksi organisaation menestyksen avaintekijöistä (Konečný & Kolouchová 2013: 24). Brändi ei ole vain organisaation nimi tai logo, vaan brändillä tarkoitetaan asiakkaan kaikkia kokemuksia tietyistä palvelusta, jotka rakentavat organisaation mainetta ja tulevaisuuden odotuksia. Brändi muotoutuu siten, millainen suhde asiakkaalla on organisaation kanssa. (Ks. Miletsky & Smith 2009: 2, 4)

Brändi muodostuu sekä aineellisista että aineettomista ominaisuuksia. Logo, fontit, värit, muodot, musiikki, symbolit ja sanat muodostavat organisaation brändin aineellisen osan. Aineettomat ominaisuudet, kuten tunteet, kokemukset, maine ja odotetut hyödyt luovat arvoa. Brändäämisellä johdetaan näitä kokemuksia, jotta asiakkaan kokemus brändistä olisi entistä parempi ja myönteisempi. (Konečný & Kolouchová 2013: 24) Organisaation brändi erottaa brändin muista samankaltaisista, kilpailevista organisaatioiden brändeistä (ks. Kotler 2008).

2.2.1 Brändi-identiteetti ja brändipersonallisuus

Brändin rakentumiselle on esitetty erilaisia malleja, joita kuitenkin yhdistää ajatus suunnitellusta brändi-identiteetistä (Keller 2001; Hatch & Schultz 2003). Aaker ja Joachimsthaler (2000: 66) sanovat, että vahva brändi ja sen rakentaminen vaativat brändi-identiteetin. Brändi-identiteetillä tarkoitetaan ominaisuutta, jonka brändin johtaja haluaa brändistä luoda tai kehittää (emt. 66), kun brändin imagolla tarkoitetaan ulkoisen kohderyhmän mielikuvaa brändistä (Burmam & Zeplin 2005: 280). Mäkisen ym. (2010: 35, 36, 144) mukaan harva organisaatio kykenee enää erottautumaan kilpailijoistaan strategioilla, teknologioilla ja innovaatioilla, joten erottuvuutta rakennetaan tavoitemielikuvan avulla. Tavoitemielikuvalla tarkoitetaan sitä, millainen organisaatio haluaisi sen mielikuvan olevan kohderyhmän keskuudessa, ja se rakennetaan

organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden varaan. Tavoitemielikuva kiteyttää brändiä eli brändiin kuuluvaa persoonallisuutta ja sitä, miten organisaatio haluaa asiakkaidensa muistavan brändin sekä sitä, mitkä ovat organisaation asiakkailleen tuottamat aineelliset ja aineettomat edut. (Emt. 35, 36, 144) Kapferer (2014: 159) esittelee brändi-identiteettiprismassaan, että brändi-identiteetti koostuu kuudesta osa-alueesta: brändin ominaisuuksista, brändin persoonallisuudesta, brändin kulttuurista, suhteesta, heijastumasta ja brändin omakuvasta. Mitä lähempänä organisaation identiteettiä ja tavoitteita brändikuva on, sitä paremmin organisaatio onnistuu viestinnässään (von Herten 2006: 91). Brändin identiteetti on yksinkertaistetusti kaikkien mielle yhtymien kokonaisuus. Brändin vahvuus pohjautuu eri brändi-identiteetin ominaisuuksien yhteneväisyydelle (Burmam & Zeplin 2005: 293).

Työntekijöiden rooli organisaation lähettiläinä ja brändin kannattajina, jotka edustavat organisaatiota organisaation ulkopuolelle niin verkossa kuin verkon ulkopuolellakin on kasvanut (ks. Men 2014b: 265). Burmann ja Zeplin (2005: 280) esittävät artikkelissaan, että asiakkaan brändikokemus rakentuu kaikessa asiakkaan ja brändin välisessä vuorovaikutuksessa, ja näistä tilanteista moni on työntekijöiden välittämä. Tämän takia on tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät tuntuivat brändi-identiteetin ja olisivat sitoutuneita ”elämään brändiä” (*live the brand*) niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Muussa tapauksessa työntekijät saattavat heikentää sanoillaan ja teoillaan asiakkaiden mielikuvia brändistä. Työntekijät ovat brändin rakentamisen ytimessä, sillä organisaation brändi-identiteetti määräytyy lopulta työntekijöiden päätöksissä ja toiminnassa. (Emt. 280–281) Asiakkaan käsitys brändistä tulisikin saada täsmäämään organisaation tavoitteleman brändi-identiteetin kanssa.

Rakentamalla brändiä kaikissa kosketuspisteissä organisaatiot pyrkivät luomaan kohderyhmäänsä pitkiä suhteita. Tässä tutkimuksessa ymmärretään, että brändin rakentamisella pyritään vaikuttamaan valitun kohderyhmän mielessä olevaan mielikuvaan brändistä ja brändi rakentuu kaikessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Brändin rakentuminen ymmärretään Jennifer Aakerin (1997) määrittämällä tavalla eli brändin tehtävänä on tuoda esille persoonallisuutta, johon eri kohderyhmät voivat

samaistua. Jennifer Aakerin (1997: 347) määritelmän mukaan jokainen epäsuora ja suora kontakti, joka asiakkaalla on brändin kanssa, voi vaikuttaa käsityksiin brändistä.

Brändipersonallisuudella (*brand personality*) tarkoitetaan kaikkia brändiin liitettäviä tunnistettavia piirteitä, joiden kokonaisuudesta voidaan puhua brändin persoonana (emt. 348). Jennifer Aaker (1997: 352) esittelee brändipersonallisuuden ulottuvuuksiksi aitouden (*sincerity*), jännittävyuden (*excitement*), pätevyuden (*competence*), hienostuneisuuden (*sophistication*) sekä kestävyuden (*ruggedness*). Aakerin määrittelemistä piirteistä aitouden ulottuvuus sisältää piirteitä, kuten rehellisyyttä, käytännönläheisyyttä, järkevyyttä, ja jännittävyuden ulottuvuus sisältää ajankohtaisuutta, trendikkyyttä, uskaltamista, idearikkautta sekä eloisuutta. Pätevyuden ulottuvuuden piirteitä ovat luotettavuus, menestyvyys, itsevarmuus ja älykkyys, kun hienostuneisuuden piirteitä ovat ihastuttavuus, hyvännäköisyys ja yläluokkaisuus. Viides ulottuvuus eli kestävyys tarkoittaa kovuutta ja karheutta. (Emt. 353–354)

David Aakerin (2014: 35, 42) mukaan brändipersonallisuus on tärkeä osa brändin pääomaa, sillä persoonallisuus luo erottuvuutta ja kestävyyttä, mutta brändipersonallisuutta tulee myös luoda ja sitä tulee tukea. Veloutsoun (2007: 12) mukaan brändin persoonallisuus on nimenomaan se tekijä, joka sitoo asiakkaan brändiin. Brändipersonallisuuden määritelmä on alun perin kehitetty kuluttajaviestinnän välineeksi. Määritelmää on myöhemmin tutkittu organisaatioviestinnässä, ja brändipersonallisuuden piirteillä on nähty olevan yhtä lailla merkitystä yrityksiltä yrityksille viestittäessä. (Ks. Veloutsou & Taylor 2012, Herbst & Merz 2011)

Veloutsou (2007: 12) arvioi, että vakaa brändipersonallisuus auttaa helpottamaan brändin valintaa ja kasvattaa asiakkaan luottamusta brändiä kohtaan. Veloutsoun (2007: 215) mukaan brändin ja asiakkaan suhdetta voidaan kuvailla kahdella ulottuvuudella – viestinnällisellä ja emotionaalisella sisällöllä. Hänen tutkimuksensa mukaan viestintä on kaksisuuntaista eli samalla kun asiakkaat haluavat tietoa brändeistä, he haluavat tarvittaessa antaa palautetta brändille. Emotionaalisella sisällöllä Veloutsou viittaa siihen, että asiakkailta on tunteita brändejä kohtaan ja he arvostavat ”valitsemiaan” brändejä.

Asiakkaat tuntevat brändejä kohtaan läheisyyttä ja kokevat hyötyvänsä brändin kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. (Emt. 215)

Kim, Lee & Ulgado (2005) esittävät artikkelissaan, että brändipersonallisuuden ja asiakkaan minäkuvan yhteneväisyys synnyttää asiakkaassa positiivisia tunteita, kuten rakkautta, ylpeyttä ja iloa. He myös näkevät tämän samankaltaisuuden olevan pitkäaikaisten brändisuhteiden taustalla, ja esittävät, että asiakkaat samaistuvat herkemmin brändeihin, joiden persoonallisuus on yhteneväinen heidän oman minäkuvansa kanssa (emt. 2005). Samaistuminen voi Kim ym. (2005) mukaan tapahtua rakkauden tunteen tai ylpeyden ja tätä kautta itsetunnon kohoamisen kautta. Omassa tutkimuksessaan Smit, Bronner ja Tolboom (2007: 632) toteavat, että kohderyhmä identifioituu herkemmin brändin jännittäviin piirteeseen, mutta nämä suhteet loppuvat nopeammin. Aitoihin piirteisiin taas muodostetaan kestäviä suhteita, jotka syvenevät ajan kuluessa (emt. 632).

2.2.2 Asiantuntijaorganisaation brändin erityispiirteitä

Viestintätoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka tarjoavat asiakasyrityksilleen erilaisia viestintään ja markkinointiviestintään keskittyneitä palveluita. Viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaympäristö luo organisaation brändin rakentamiseen erityisiä piirteitä. Vaikka brändin ydin on hyvä palvelu, asiakas on enemmän kiinnostunut siitä hyödyistä ja ratkaisuista, mitkä palvelu antaa kuin siitä miten hyvä palvelu oikeasti on (Mäkinen ym. 2010: 14, 16) Konečný ja Kolouchová (2013: 28) erittelevät artikkelissaan, että brändistä on tullut yhtä tärkeämpi erottautumistekijä myös yrityksiltä yrityksille viestittäessä, sillä brändillä voidaan herättää tunteita samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla, sillä organisaatioiden päätöksentekijätkin ovat aina ihmisiä.

Konečný & Kolouchová (2013: 28) mukaan koko organisaation tulisi omalla toiminnallaan keskittyä brändin rakentamiseen. Organisaation ulkoisesta näkökulmasta palveluja tarjoavalle organisaatiolle tärkeää on keskittyä henkilökohtaiseen myyntityöhön ja asiakassuhteiden hoitamiseen (von Hertzen 2006: 159). Konečný & Kolouchová (2013: 28) mukaan organisaation tulisi rakentaa vahva ja luotettava brändi, joka täyttää brändilupauksen, jotta se saisi paremman hinnan palveluistaan. Yrityksiltä yrityksille viestittäessä on tärkeää rakentaa asiakkaiden kanssa pitkäaikaisia ja vakaita suhteita ja suhteiden rakentaminen on henkilökohtaisempaa. Tavoitteena ei ole kuluttajabrändien tapaan tavoittaa suurta yleisöä, vaan oikea kohderyhmä. (Emt. 25) Organisaatioiden tärkeimpiä tavoitteita ovat myyntityön tukeminen, tunnettuus ja erottuvuus kilpailijoihin nähden, kiinnostuksen herättäminen, tarjouspyyntöjen saaminen ja yhteyden muodostaminen asiakkaisiin. (von Hertzen 2006: 159) von Hertzenin (2006: 34, 54) mukaan henkilökohtaiset kontaktit ja tarjouspyynnöt ovat tärkeässä roolissa brändiviestinnässä asiakkaan vielä harkitessa ostopäätöstä. Tämän lisäksi brändiviestinnän tavoitteena on annettujen lupauksen lunastaminen ja asiakasuskollisuus (emt. 159).

Von Hertzenin (2006: 32) mukaan palveluja tarjoavan organisaation näkökulmasta, organisaation henkilöstö on avainasemassa organisaation brändiä rakennettaessa. Henkilöstö joutuu lunastamaan työnantajan asiakkaille antamat brändilupaukset. Tällaisille organisaatioille onkin tärkeää keskittyä henkilöstön johtamiseen, perehdyttämiseen, kouluttamiseen, sisäiseen viestintään sekä säännölliseen asiakaspalautteen hankkimiseen ja analysointiin. (Emt. 32–33) Brändiä tulisi käyttää enemmän myös rekrytointiprosessissa, erityisesti ympäristössä, jossa brändi voi vetää puoleensa ihmisiä, jotka jo tietävät organisaation ja brändin. (Konečný & Kolouchová 2013: 28)

Organisaation henkilöstön lisäksi viestintäalan asiantuntijaorganisaatiot pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan ajatusjohtajuuden avulla. Young (2013: 2) kuvaa ajatusjohtajuuden (*thought leadership*) tilanteeksi, jossa organisaatiot pyrkivät saamaan kilpailuetua levittämällä ajatuksia ja ideoita. Aapola (2012: 17) puolestaan toteaa, että

organisaatio on ajatusjohtaja, kun se on asiakkaidensa ja alan vaikuttajien tunnustama asiantuntija omassa kategoriassaan. Ajatusjohtajalla on maine organisaationa, joka ymmärtää ja ratkoo onnistuneesti asiakkaiden huolia. Tärkeää on, että organisaatio on päättänyt jakaa ajatuksiaan asiakkailleen ja muille sidosryhmille. Organisaation ajatellaan myös toimittavan erinomaisia palveluita ja sidosryhmät uskovat organisaation jatkossakin kehittyvän yhä paremmaksi. Asiantuntija-aseman saavuttaminen edellyttää hyvin johdettua ja pitkäjänteistä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa sekä avoimuutta markkinoilla. (Aapola 2012: 17)

2.2.3 Sitouttaminen osana brändin rakentamista

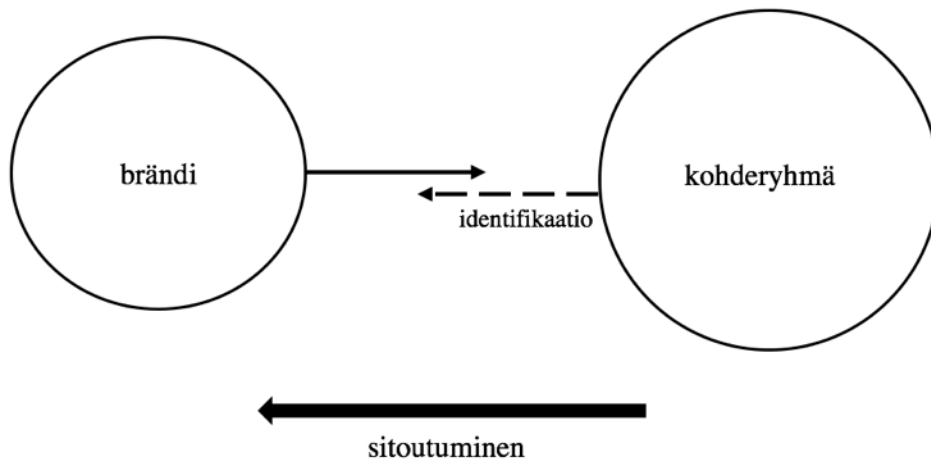
Se miten henkilö ja brändi ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vaikuttaa niiden välille muodostuvaan siteeseen (Veloutsou 2007: 22). Sitouttaminen eli pyrkimys tai toiminta, jonka päämääränä on saada joku sitoutumaan, on yksi yritysviestinnän perustavista funktioista (ks. Juholin 2009: 42–46, Virsu 2012: 43). Åbergin (2006: 134) mukaan viestinnällä vaikuttaminen tarkoittaa sitä, että viestinnällä saadaan aikaan muutos vastaanottajassa. Muutos voi olla asenteellinen, tietojen tai mielipiteiden muutos tai muutos käyttäytymisessä. Viestintä onnistuu, kun se saa aikaan lähettäjän haluaman muutoksen vastaanottajassa. (Åberg 2006: 134) Viestimällä tietynlaisia asioita ja määritellyllä tavalla eri viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa brändi pyrkii vaikuttamaan eri kohderyhmiensä mielikuviin ja asenteisiin brändistä.

Virsun (2012: 227) mukaan kohderyhmä on erillinen joukko, johon pyritään saamaan kontaktia, vaikuttamaan ja jota brändi pyrkii sitouttamaan. Sitoutumista tavoitellaan niin suhteessa työntekijöihin kuin muihin sidosryhmiinkin (Juholin 2009: 46). Burmann & Zeplin (2005: 284) tarkoittavat sitoutumisella henkilön tunnesidettä brändiä kohtaan. Heidän mukaansa yritysbrändin kontekstissa brändiin sitoutuminen on itse asiassa organisaatioon sitoutumisen synonyymi. Yhä useammat organisaatiot kehittävät

työkaluja, joilla he saisivat kohderyhmät ja -henkilöt sitoutumaan vahvemmin ja uskollisemmin (ks. emt. 284).

Brändin rakentaminen sitouttamalla tarkoittaa keskittymistä ensin organisaation työntekijöihin (Konečný & Kolouchová 2013: 25). Virsu (2012: 43, 259) esittää väitöstutkimuksessaan, että sitouttaminen eli työntekijän kiinnittäminen työhön ja työyhteisöön on yksi yritysviestinnän perustehtävistä. Työntekijät tulee sitouttaa ensin, jotta voidaan rakentaa vahvempaa brändiä ja sitouttaa myös asiakkaita (Konečný & Kolouchová 2013: 25). Se, kuinka työntekijöitä rohkaistaan sitoutumaan organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin, vaikuttaa siihen, miten työntekijät alkavat ”elää brändiä” ja näin myös viestiä brändiä tukevasti ja rakentavasti (Gotsi & Wilson 2001: 102). Burmann, Zeplin ja Riley (2009: 265) toteavat, että brändiin sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita tekemään brändin eteen enemmän, mistä muodostuu brändikansalaisuus-käyttäytymistä, joka puolestaan rakentaa vahvempaa brändiä.

Tärkeintä eri kohderyhmien sitouttamisessa on rakentaa jokin yhteinen alue, jonka ansiosta ihmiset ovat samanlaisia, samanarvoisia tai saman intressin yhdistämiä (Virsu 2012: 34). Jos kohderyhmä eri vuorovaikutustilanteiden kautta samaistuu viestittyihin asioihin, se myös näkee brändin aiempaa vetovoimaisempana ja on yhä todennäköisempää, että kohderyhmän valinnat kohdistuvat organisaation tarjoamiin palveluihin tai organisaatioon. Kootussa Kuviossa 1 havainnollistetaan kohderyhmän sitoutumista brändiin samaistumisen kautta.



Kuvio 1. Kohderyhmän sitouttaminen brändiin

Brändi viestii päämääriensä mukaisia intressejä ennalta määritellylle kohderyhmälle (Kuvio 1.). Kohderyhmän löytäessä samaistumispintaa brändin viestinnästä, kohderyhmä samaistuu eli identifioituu. Samaistuminen johtaa siihen, että kohderyhmä sitoutuu brändiin tai sitoutuminen brändiin vahvistuu. Organisaatiolle tulee olla selvää se, missä asioissa se on valitun kohderyhmän keskuudessa tunnettu ja joissa se puolestaan erottautuu kilpailijoista (Mäkinen ym. 2010: 36). Organisaation on tunnettava asiakkaansa, heidän tarpeensa, kilpailijansa, oma kyvykkyytensä ja kyettävä valitsemaan tärkeimmät ja erottavimmat tekijät toimintansa ja viestintänsä avainalueiksi (emt. 36). Näin siis brändin tulee viestinnällään herättää kohderyhmässään samaistumista, mutta samalla erottautua kilpailijoistaan eli toisista brändeistä.

3 TYÖNTEKIJÄT OSANA BRÄNDIN RAKENTUMISTA

Työntekijöiden potentiaali yritysten edustajina ja organisaation brändin puolestapuhujina on tunnustettu jo pitkään organisaatioiden viestinnän tutkimuskentällä (ks. Dozier, Grunig & Grunig 1995). Digitaalisen kehityksen myötä myös työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa viestimällä muille ja aloittaa julkisia vuoropuheluita (Men & Stacks 2013: 173). Nopeasti muuttuva ja entistä verkostoituneempia yhteiskunta on tehnyt työntekijöistä yhden organisaation tärkeimmistä osista (Kim & Rhee 2011). Työntekijät on asetettu yhä tiiviimmin viestinnän ja brändin rakentamisen ytimeen, ja avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan viestintään on alettu pyrkiä työntekijöiden viestinnän kautta.

Yhä useammat organisaatiot pyrkivät sitouttamaan työntekijöitä etsimään, kirjoittamaan, julkaisemaan ja jakamaan omia tai organisaation tarinoita ja mielipiteitä (Frank 2015: 144–145). Työntekijälähettilyydessä työntekijät käyttävät henkilökohtaisia verkostojaan välittääkseen organisaation viestejä ja parantaakseen brändin näkyvyyttä. Digitaalinen ympäristö helpottaa viestintää työntekijöiden, mutta myös työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien välillä. (Men 2014a: 261–262) Työntekijälähettilyyden kehittyminen osaksi organisaation brändin vetovoimaisuuden rakentamista ei ole itsestäänselvyys, ja tämän takia luvussa 3.1 käsitellään työntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon eli niitä organisaatiokulttuurin ja sisäisen viestinnän elementtejä, jotka mahdollistavat ja mahdollisesti johtavat onnistuneeseen työntekijälähettilyyteen. Tämän jälkeen luvussa 3.2 käsitellään työntekijöiden viestinnällistä potentiaalia sekä työntekijälähettilyyttä asiakkaiden sitouttamisen näkökulmasta.

3.1 Työntekijälähettilyyden kehittyminen sisäisen viestinnän kautta

Onnistuakseen muuttuvassa ympäristössä organisaatiot tarvitsevat asiantuntevan, osaavan, joustavan ja omistautuneen työvoiman sekä joustavan ja innovatiivisen johdon, joka kykenee säilyttämään kehittyneet kyvyt (Gupta & Sharma 2016: 46S). Frankin (2015: 144) mukaan on tärkeää tunnistaa ja käsittää millainen merkitys johtajalla ja tiimillä on kulttuurin, suhteiden, työntekijöiden kokemusten ja käytöksen muodostumisessa.

Frank (2015) on artikkelissaan määritellyt työntekijälähettilyyden kehittyvän kolmesta toisiinsa vaikuttavasta organisaation sisäisestä tekijästä, jotka ovat työntekijöiden sitouttaminen, työntekijän ja organisaation välinen positiivinen suhde sekä näitä tukeva organisaation sisäinen viestintä. Työntekijöistä ei tule organisaation tavoitteiden mukaisen brändin rakentajia elleivät he ole tarpeeksi sitoutuneita työnantajaorganisaatioon. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään ensin organisaation ja työntekijän välistä suhdetta sekä työyhteisöviestintää ja tämän jälkeen työntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon.

3.1.1 Organisaation ja työntekijän välinen suhde sekä työyhteisöviestintä

Sisäisen viestinnän yhteydessä on aiemmin puhuttu sisäisestä tiedottamisesta tai tiedotuksesta ja kohderyhmäksi määriteltynä on ollut henkilöstö. Työyhteisöviestinnästä puhuttaessa korostetaan työyhteisön vuorovaikutusta. Työyhteisöistä on tullut verkostoituneempia, ja verkostomainen rakenne välittää tietoja ja sosiaalisia suhteita entistä nopeammin ja tehokkaammin. (Juholin 2013: 175) Juholin (2013: 44) muotoilee, että työyhteisö muodostuu joukosta ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite. Työntekijöiden halutaan sitoutuvan organisaation tavoitteisiin, strategiaan ja arvoihin, käytäntöihin ja tekevänsä parhaansa organisaation menestymiseksi (emt. 44).

Organisaation kulttuuri, johon työntekijät samaistuvat vaikuttaa työyhteisön työntekijöiden tapaan viestiä ja jakaa tietoa organisaatiosta eri viestintätilanteissa sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamia tapoja, arvoja ja normeja, jotka vaikuttavat heidän näkemyksiinsä, ajatteluunsa, päätöksentekoonsa sekä käyttäytymiseensä (Burmam & Zeplin 2005: 293). Burmam & Zeplin (2005: 293) toteavat, että brändi-identiteetti, johon työntekijät samaistuvat pohjautuu organisaation kulttuuriin.

Työntekijöiden rooli on korostumassa myös strategiatyössä. Strategiatyötä on aiemmin pidetty ainoastaan johdon tehtävänä, ja työntekijöiden roolina on pidetty johdon suunnittelemien strategioiden toteuttamista (Laine & Vaara 2012: 30–31). Työyhteisöviestinnässä korostuu työntekijöiden viestinnällinen ja vuorovaikutteinen rooli verrattuna perinteisesti ajateltuun organisaatioviestintään, jossa johdolla on viestinnässä suurin rooli. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei enää motivoitu ylhäältä tulevien ohjeiden kautta (emt. 30–31). Usein henkilöstö myös kokee, että heillä on asiakasrajapinnasta irtaantunutta johtoa parempi ymmärrys asioista (emt. 30–31).

Vaikka organisaation työntekijöiden vuorovaikutteinen rooli on korostunut työyhteisöviestinnässä, johtajilla on organisaatiossa edelleen ainutlaatuinen rooli. Johtajat vaikuttavat organisaation suuntaan, pääsidosryhmäsuhteisiin, maineeseen sekä organisaation vaikuttavuuteen luomalla yhteistä tarkoitusta, välittämällä visiota ja hallitsemalla kulttuuria. (Ks. Men 2011, Men 2015: 462) Johtamistavalla voidaan vaikuttaa parempien ja kestävämpien työntekijäsuhteiden muodostumiseen. Menin (2014b: 267) mukaan transformationaalinen johtajuus motivoi työntekijöitä ja auttaa herättämään työntekijöiden kiinnostuksen organisaatiota kohtaan. Transformationaalinen johtaja välittää työntekijöiden hyvinvoinnista, herättää luottamusta ja kasvattaa seuraajien itseluottamusta sekä kannustaa kehittymään. Tällainen johtaminen auttaa luomaan tunnesiteitä johtajien ja seuraajien välille, ja vuorovaikutuksen kautta johtajat sitouttavat ja valtaistavat seuraajiaan tekemään päätöksiä. (Men 2014b: 267)

Työntekijän ja organisaation suhdetta voidaan määritellä siten kuinka vahva työntekijän ja organisaation välinen luottamus on eli ovatko he samaa mieltä siitä kenellä on oikeus vaikuttaa ja ovatko he tyytyväisiä ja sitoutuneita toisiinsa (Men 2014a: 261). Kang ja Sung (2017: 95) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation sisäinen symmetrinen viestintä vaikuttaa positiivisesti työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen. Symmetrisellä viestinnällä tarkoitetaan viestinnän kaksisuuntaisuutta ja sen tarkoituksena on helpottaa organisaation ja työntekijöiden keskinäistä dialogia, kun epäsymmetrisellä viestinnällä tarkoitetaan yksisuuntaista, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää (Grunig ym. 2002).

Symmetrisellä johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka synnyttää luottamusta, avoimuutta, suhteita, vastavuoroisuutta, verkostojen symmetrisuutta, horisontaalista viestintää, palautteenantoa, tiedon riittävyyttä, työntekijäkeskeisyyttä, erimielisyyksien suvaitsemista sekä neuvottelua (J. Grunig 1992: 558). Vuorovaikutteinen sisäinen viestintä ja inspiroiva, kaksisuuntainen johtaminen kehittävät organisaation työntekijöiden tyytyväisyyttä. Menin (2014b: 279) artikkelin mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä organisaatioon, joissa käytetään avoimia, kaksisuuntaisia ja responsiivisia viestintätapoja, kuunnellaan työntekijöiden mielipiteitä ja vahvistetaan yhteistä ymmärrystä, yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Organisaation johtamistavalla ja -käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa näin myös organisaation ulkoisiin suhteisiin ja suhdetoiminnan tehokkuuteen (Men & Stacks 2013: 185). Menin (2015) tutkimuksen mukaan johtajat, jotka ovat vahvasti läsnä sosiaalisessa mediassa nähdään vastaanottavaisina viestijöinä, jotka ovat aitoja, ystävällisiä, miellyttäviä, myötätuntoisia ja valmiita kuuntelemaan. Johtajan sosiaalisen median läsnäolo liitettiin myös johtajan hyviin viestintätaitoihin sekä suotuisaksi tekijäksi työntekijöiden luottamuksen, sitoutumisen ja tyytyväisyyden lisäämisessä. (Emt. 468) Sosiaalisen median ympäristö mahdollistaa myös dialogin johtajan ja työntekijän välillä, pienentää valtaeroja ja helpottaa työntekijän mahdollisuutta viestiä ylöspäin (Men 2014b). Näin työntekijät tuntevat olevansa enemmän yhteydessä johtoon, valtaistettuja sekä sitoutuneita ja työntekijät myös haluavat kehittää paremman suhteen organisaatioon

(Men 2015: 468). Vaikka Menin (2015: 468) tutkimuksen mukaan johtajien sosiaalisen median käytön nähtiin olevan keskinäistä, nähtiin läsnäolon vaikuttavan vahvasti ja positiivisesti työntekijöiden mielikuvaan johtajan viestinnästä ja työntekijäsuhteiden tuloksiin.

Uudet kommunikaatiovälineet helpottavat hyvän ja osapuolten suhteita syventävän viestinnän ohella organisaation sisäisten viestien tehokasta kulkemista henkilöiltä toisille. Johtamisen ja työyhteisöviestinnän ohella jokainen viestintäkanava sitouttaa yleisöään eri tavalla ja vaikuttaa viestinnän laajuuteen ja nopeuteen (ks. Men 2014b: 269). Kasvokkaisuoroaikutus ja printtimedia ovat edelleen osa sisäistä viestintää, mutta uudet alustat, kuten sähköposti, intranet ja video- sekä äänipuhelut ja sosiaalisen median työkalut kasvattavat suosiotaan (Men 2015: 468).

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017: 77) muotoilevat, että organisaatio, joka asettaa työntekijät etusijalle, tuottaa lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin organisaatio joka asettaa asiakkaat ensin. Heidän mukaansa asiakaslähtöisen asenteen ja palveluhalukkuuden pitää olla juurrutettu organisaation kulttuuriin (emt. 77). Gonring (2008: 34) on todennut, että johtamisen rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja työntekijöiden osaamisen säilyttämisessä organisaation sisällä on kasvanut. Näin myös työntekijäkokemuksesta on tullut yhtä tärkeää kuin asiakaskokemuksesta (emt. 34). Park, Kim & Krishna (2014: 538) esittävät, että jos työntekijällä on hyvä suhde organisaatioon, hän tuntee olevansa itsevarmempi organisaatiossa ja näkee organisaation ja johdon olevan kilpailukykyinen ja luotettava. Luottamuksen kautta työntekijät näkevät, että organisaatiolla ja johdolla on legitimizeetti ja oikeus käyttää valtaa. He myös kokevat, että suhteen ylläpitäminen ja edistäminen ovat vaivannäkemisen ja ajankäyttämisen arvoisia. Työntekijät ovat myönteisiä yritystä ja johtoa kohtaan, kun heidän suhteensa yritykseen on vahva. (Emt. 538) Men (2014a: 275) korostaakin tutkimuksessaan, että sisäinen viestintä tulisi liittää organisaation investointeihin ja liiketoiminnan tulokseen ja tuloksien sisäistä seuraamista ja mittaamista tulisi kehittää.

3.1.2 Työntekijöiden sitouttaminen ja valtaistaminen

Gonring (2008: 34) on todennut artikkelissaan, että organisaatiot ovat vähitellen ymmärtäneet, että työntekijöiden houkuttelu ja heidän osaamisensa säilyttäminen organisaation sisällä kehittävät organisaation erottautumista muista organisaatioista. Hänen mukaansa organisaatiot, joilla on paras maine niin verkossa kuin verkon ulkopuolella ovat keskittyneet työntekijöidensä sitouttamiseen (emt. 36). Työntekijöiden sitoutuminen on nähty monissa tutkimuksissa tärkeäksi osaksi organisaation tehokkuutta sekä kilpailukykyisyyttä (Ruck, Welch & Menara 2017: 904).

Työntekijöiden sitoutuneisuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Eri tutkimuksissa sitoutumattomien työntekijöiden määrä vaihtelee 50–75 prosentin välillä (Frank 2015: 144). Kim ja Rhee (2011: 246) toteavat, että ei ole vaikeaa löytää työntekijöitä, jotka puhuvat negatiivisesti työnantajaorganisaatioistaan. Sitoutumattomat työntekijät voivat esimerkiksi kertoa luottamuksellisia tietoja ja syyttää johtoa organisaation ongelmista. Tällaisella käytöksellä voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaation maineeseen. Toisaalta taas osa työntekijöistä voi keskittyä jakamaan positiivisia uutisia organisaation ulkopuolelle. (Emt. 246)

Työntekijöiden sitouttamisen nähdään olevan kaksisuuntainen prosessi. Samalla kun organisaatio näkee vaivaa sen eteen, että työntekijät olisivat sitoutuneita, vastaavasti sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneita ja työskentelevät omasta halustaan organisaation tavoitteiden ja arvojen sekä oman ja organisaation menestymisen puolesta. (Gupta & Sharma 2016: 48S) Kang ja Sung (2017: 95) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijöiden sitouttaminen rakentaa parempaa suhdetta organisaation ja työntekijän välille, mikä puolestaan johtaa siihen, että työntekijät viestivät organisaatiota tukevasti.

Park, Kim & Krishna (2014: 533) esittävät artikkelissaan, että menestyvät organisaatiot osaavat rakentaa laadukkaita suhteita ja motivoida työntekijöitä niin, että työntekijät välittävät tietojaan vapaaehtoisesti. Innovatiivista ja tehokasta organisaatiota voidaan rakentaa motivoimalla työntekijöitä seuraamaan ympäristöään ja viestimään

organisaation sisällä (emt. 533). Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä heillä on suuremmalla todennäköisyydellä myös pidempiaikaisempi suhde organisaatioon (Men 2014b: 268). Kim ja Rhee (2011: 251) toteavat, että on todennäköisempää, että työntekijät tukevat organisaatiota sen kohdatessa ongelmia, kun heillä on hyvälaatuinen ja pitkäaikainen suhde työnantajaorganisaatioon. Työntekijät, joilla on hyvälaatuinen suhde työnantajaorganisaatioon haluavat organisaation myös menestyvän paremmin. Jos työntekijöillä puolestaan on huono suhde työnantajaorganisaatioon, työntekijät samaistuvat organisaatioon kohdistuvaan kritiikkiin, irtaantuvat organisaatiosta herkemmin eivätkä reagoi organisaation kohtaamiin tilanteisiin yhtä empaattisesti. (Emt. 251)

Ajatellaan, että mitä enemmän työntekijät tuntevat olevansa päteviä ja kyvykkäitä työssään, sitä positiivisempi kuva heillä on organisaatiosta ja mitä enemmän työntekijöillä on tunne, että heillä on valtaa tehdä päätöksiä, sitä positiivisempi kuva heillä on organisaatiosta (Men & Stacks 2013: 183–184). Park ym. (2014: 532) esittävät artikkelissaan, että tehokkaan organisaation tulee antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua johtamisprosesseihin, jolloin he voivat auttaa uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa, uusissa käytännöissä ja luovassa suunnittelussa. J. Grunig (1992) määrittelee valtaistamisen (*empowerment*) vallan symmetriseksi käsitteeksi, jolla tarkoitetaan enenevää vallan jakamista kaikille organisaation jäsenille, jotta kaikki organisaation jäsenet hyötyisivät. Valtaistaminen saavutetaan, kun työntekijät ovat asiantuntevia ja heillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä (Men & Stacks 2013: 175). Työn tulee olla työntekijöille merkityksellistä ja kehittävä. Nykyaikana työn pitääkin kehittää työntekijöitä sekä ammatillisella että henkilökohtaisella tasolla (Frank 2015: 144). Silloin kun työntekijöillä on mahdollisuus ja tunne, että he voivat päättää asioista, päätöksiä kyetään tekemään nopeammin ja samalla organisaatio toimii joustavammin.

Robertsin ja Frankin (2010: 200) mukaan sitoutunut työntekijä ymmärtää yrityksen strategian ja suunnan ja on henkilökohtaisesti sitoutunut siihen, että se onnistuu. Men ja Stacks (2013) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation johtamisella ja työntekijöiden valtaistamisella on selvä yhteys työntekijöiden toiminnan tuloksena rakentuvaan

organisaation maineeseen ja ulkoisiin suhteisiin. Työntekijöiden valtaistaminen muuttaa työntekijöiden mielikuvia yrityksestä, josta voi muodostua positiivista word-of-mouthia, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen ulkoisen mielikuvan rakentumiseen ja ylläpitämiseen (Men 2011, Men & Stacks 2013: 184, Kim & Rhee 2011).

Rakentamalla hyvää työnantajakuva ja samaistumista organisaatioon voidaan kasvattaa työntekijöiden lojaaliutta, motivaatiota ja sitoutumista, minkä on tutkittu vaikuttavan positiivisesti sekä työntekijöiden työtehokkuuteen että organisaation vaikuttavuuteen (Fombrun & van Riel 2004). Berger (2008) toteaaakin, että onnistunut työntekijän ja organisaation välinen suhde ei vain lisää tuottavuutta, vaan auttaa myös luomaan kriittisen ja kustannustehokkaan työvoiman, joka kehittää laadukkaita ulkoisia suhteita ja suojaa organisaation aineetonta pääomaa kuten mainetta.

3.2 Työntekijälähettilyyden organisaation ulkoisessa viestinnässä

Työntekijät, joilla on hyvät suhteet organisaatioon kertovat organisaatiosta todennäköisemmin positiiviseen sävyyn eri vuorovaikutustilanteissa. Tällaiset työntekijät myös kertovat organisaation sisäisesti mahdollisista strategisista uhista ja mahdollisuuksista. (Kim & Rhee 2011: 249)

Kuten aiemmassa teorialuvussa on esitelty onnistunut sisäinen viestintä ja johtaminen auttavat rakentamaan parempia organisaation sisäisiä suhteita, joiden avulla voidaan rakentaa myös parempia ulkoisia suhteita. Tässä luvussa käsitellään työntekijälähettilyyttä organisaation ulkoisesta näkökulmasta eli työntekijöiden viestinnällistä potentiaalia brändin rakentumisen ja kohderyhmän sitouttamisen kautta.

3.2.1 Työntekijöiden viestinnällinen potentiaali

Se, kuinka organisaation työntekijät näkevät organisaation määrittelee sitä, mitä ja miten he puhuvat siitä julkisesti. Työntekijöiden tapa viestiä työnantajaorganisaatiostaan puolestaan vaikuttaa siihen, miten organisaation eri sidosryhmät näkevät organisaation (Men & Jiang 2016: 464). Työntekijät ovat näin ollen tärkeä osa brändin johtamista, sillä he sytyttävät brändilupauksen eloon asiakkaille (Piehler, King, Burmann & Xiong 2016: 1577). Brändiin sitoutuneet työntekijät voivat vaikuttaa organisaation brändin rakentumiseen ja maineen kehittymiseen ilman lisäkustannuksia. Organisaatioiden työntekijöiden käytös myös suojelee organisaation brändiä ulkoisten sidosryhmien silmissä (Gotsi & Wilson 2001: 102), mutta vaikka brändi olisi suunniteltu hyvin, se voi kärsiä, jos työntekijät eivät ymmärrä organisaation brändiä tai viesti brändistä halutulla tavalla.

Organisaatiolle on tärkeää se, miten työntekijät ilmaisevat työyhteisöjäsenyyttään myönteiseen sävyyn eri tilanteissa (ks. Virsu 2012: 213). Burmann & Zeplin (2005: 282–283) puhuvat brändikansalaisuudesta, jolla tarkoitetaan työntekijöiden vapaaehtoista toimintaa organisaation brändi-identiteetin vahvistamiseksi. Brändikansalaiskäyttäytyminen (*brand citizen behaviour*) pohjautuu organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (*organizational citizenship behaviour*). Kun organisaatiokansalaiskäyttäytymisellä viitataan lähinnä organisaation sisäiseen toimintaan, brändikansalaiskäyttäytymisellä viitataan organisaation ulkopuolelle. Käytännössä käsitteillä viitataan työntekijöiden vapaaehtoiseen, tavanomaisiin rooleihin ja niihin liittyviin odotuksiin ylittävään, brändiä tukevaan toimintaan. Brändikansalaiskäyttäytyminen toteutuu seitsemässä eri muodossa, jotka ovat auttamishalu, bränditietoisuus, brändi-innokkuus, urheiluhenki eli halu uhrautua brändin edestä, lähettilyys eli brändin kannattaminen myös työroolin ulkopuolella, itsensä sekä brändin kehittäminen. Brändisitoutuminen on edellytys brändikansalaisuudelle. (Emt. 282–284) Brändiin sitoutunut henkilö on valmis näkemään brändin menestymisen eteen vaivaa ja ylittämään työasemalle asetetut määritteet.

Verrattuna organisaation omaan viestintään, kohderyhmä kokee työntekijät yleensä myös organisaatiota luotettavammiksi tiedonlähteiksi (Kim & Rhee 2011: 249). Työntekijät ovat organisaatiota helpommin nähtävissä vertaisina. Vertaisen kertoessa mielipiteensä organisaatiosta omien kokemustensa kautta kohderyhmän henkilöt voivat samaistua näihin kokemuksiin (ks. Men & Muralidharan 2017: 83). Organisaation työntekijöillä ja heidän viestinnällään on tärkeä rooli organisaation brändin rakentumisessa ja asiakassuhteiden syventämisessä. Eri vuorovaikutuspisteet ja viestinnän laatu auttavat rakentamaan kestäviä suhteita ja rakentamaan myös välillisen, positiivisen word-of-mouthin määrää.

Kim & Rhee (2011: 263) näkevät, että työntekijöiden vapaaehtoinen organisaation asioita koskevan tiedon etsiminen ja jakaminen on kriittinen tekijä organisaation vaikuttavuuden kehittämisessä. Frankin (2015: 145) mukaan vaikka työntekijälähtöisyyden perustana on työntekijöiden tarpeeksi tiukka sitoutuminen, kyse on erityisesti sellaisten prosessien ja kulttuurien kehittämisestä, jotka mahdollistavat, kannattavat ja tunnustavat periaatteen jakaa ja luoda sisältöä ulkopuolelle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ymmärtävät mitä tämä tarkoittaa heille eli kuinka he rakentavat omaa brändiään, verkostojaan ja markkina-arvoaan. (Emt. 145) Työntekijälähtöisyyden avulla organisaation brändi kehittyy, mutta samalla työntekijä voi omalla viestinnällään rakentaa verkostojaan ja omaa brändiään eli henkilöbrändiä.

Samalla kun digitaalisten kanavien kehittyminen on monipuolistanut organisaation mahdollisuuksia viestiä ja olla vuorovaikutuksessa kohderyhmien kanssa organisaation brändiä rakentavasti, se on kehittänyt myös työntekijän henkilökohtaisia mahdollisuuksia rakentaa omaa asiantuntija- tai henkilöbrändiään. Henkilöbrändääminen on verrattain uusi käsite, jolla tarkoitetaan henkilön toimintaa hänen oman henkilökohtaisen brändinsä rakentamiseksi verkossa ja verkon ulkopuolella (ks. Nolan 2015: 288; Khedher 2015: 20). Kaikilla henkilöillä on brändi, joka rakentuu organisaation brändin tavoin kaikissa kosketuspisteissä muiden henkilöiden kanssa. Työntekijä voi omalla viestinnällään kehittää mielikuvia osaamisestaan, asiantuntijuudestaan ja persoonastaan. Henkilöbrändin rakentumiselle on olennaista sen linkittyminen henkilöön ja henkilön

kokemukseen ja kehittymiseen (Rangarajan, Gelb ja Vandaveer 2017: 659). Henkilöbrändi rakentuu samalla tavalla kuin organisaation brändi, mutta henkilöbrändi voi olla organisaation brändiä kohdennetumpi ja siihen on helpompi tehdä muutoksia. Henkilöbrändillä voi myös olla organisaation brändiä enemmän persoonallisia ulottuvuuksia, joilla erottautua kilpailijoista. (Emt. 660)

Rangarajan ym. (2017: 663) ovat artikkelissaan todenneet, että henkilön brändi voi vaikuttaa organisaation brändiin. Heidän mukaansa henkilöbrändi voi rikastuttaa ja laajentaa organisaation brändiä. Työntekijöitä pitäisikin rohkaista ja kouluttaa hyödyntämään omaa brändiään. (Emt. 663–665) Työntekijän oma henkilöbrändiä rakentava viestintä voi rakentaa samalla välillisesti myös organisaation brändiä. Organisaation näkökulmasta henkilöbrändi luo parhaimmillaan mahdollisuuden rakentaa organisaation brändin vetovoimaisuutta, mutta henkilöbrändin linkittyminen organisaation brändiin luo riskin, että henkilö voi viestinnällään vaikuttaa organisaation brändiin negatiivisesti.

3.2.2 Työntekijälähettilyyden osana suhteiden vahvistamista

Kaikki vuorovaikutustilanteet työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien välillä voivat vaikuttaa ulkoisten sidosryhmien kuvaan brändistä. Näin työntekijöiden oman viestinnän voidaan nähdä vaikuttavan brändin rakentumiseen. (Sashi 2012: 260) Työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien välinen vuorovaikutus auttaa organisaatiota saavuttamaan viestinnällisiä tavoitteita kuten parantamaan asiakassuhteita ja organisaation mainetta (Kim & Rhee 2011: 244). Gremlerin, Gwinnerin ja Brownin (2001: 54–56) mukaan on tärkeää keskittyä ihmisten välisiin suhteisiin. Organisaation ulkoisten suhteiden vahvistamista voidaan edistää valtaistamalla työntekijät kehittämään suhteita ja vaikuttamaan, keskittymällä palvelumuotoiluun eli suunnittelemalla vuorovaikutukselle

toimiva ympäristö sekä ottamalla käyttöön esimerkiksi asiakkuuksien hallintajärjestelmiä (emt. 54–56).

Gremlerin ym. (2001: 46) mukaan työntekijän ja asiakkaan välinen suhde syntyy vuorovaikutustilanteiden kautta. Kaikkien vuorovaikutustilanteiden ei nähdä muodostavan varsinaista suhdetta vaan kuten ystävyysuhteissa toistuvien vuorovaikutustilanteiden kautta syntyy vahvempi suhde (emt. 46). Gremler ym. (2001: 46) jakavat vuorovaikutustilanteiden kautta muodostuvat suhteet virallisiin suhteisiin ja henkilökohtaisiin suhteisiin. Viralliset suhteet perustuvat yksilöiden sen hetkisiin ”rooleihin” kuten lääkäri-potilas- tai oppilas-opettaja-suhteessa. Henkilökohtaiset suhteet perustuvat tietämykseen siitä, millainen toinen osapuoli on yksilönä. Näistä kahdesta vuorovaikutustyyppistä käytetään tutkimuksessa käsitettä ihmissuhde (*interpersonal relationship*). Muodostuvia vuorovaikutustilanteita muokkaavat siis yksilön rooli, henkilökohtainen tuntemus sekä motiivit. (Emt. 46) Gremler ym. (2001: 46) toteavat, että näillä ihmissuhteilla on positiivisia vaikutuksia siihen, että asiakas suosittelee organisaatiota eteenpäin. Asiakkaan luottamus tiettyyn työntekijään kasvaa, kun työntekijä ja asiakas tuntevat toisensa hyvin, heillä on henkilökohtainen yhteys ja työntekijä ilmaisee kiinnostuksensa asiakkaan hyvinvointia ja tyytyväisyyttä kohtaan. (Emt. 45–46)

Asiakkaan sitouttaminen tarkoittaa asiakkaan puoleen kääntymistä rakentamalla tunnesidettä vuorovaikutuksen kautta. Asiakkaan sitouttamisessa keskitytään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen tarjoamalla parempaa arvoa kuin kilpailijat, jotta asiakkaan luottamus syvenee ja asiakas sitoutuu pitkäaikaiseen suhteeseen. (Sashi 2012: 260) Sashin (2012: 260) mukaan sitoutuneista asiakkaista tulee kumppaneita, jotka tekevät organisaation työntekijöiden kanssa yhteistyötä. Yhteistyön tuloksena voidaan tyydyttää heidän ja muiden asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Erityisesti sosiaalisen median mahdollistaman vuorovaikutuksen nähdään helpottavan asiakkaan ja työntekijän välisestä suhteesta syntyvää luottamusta ja sitoutumista. (Emt. 260)

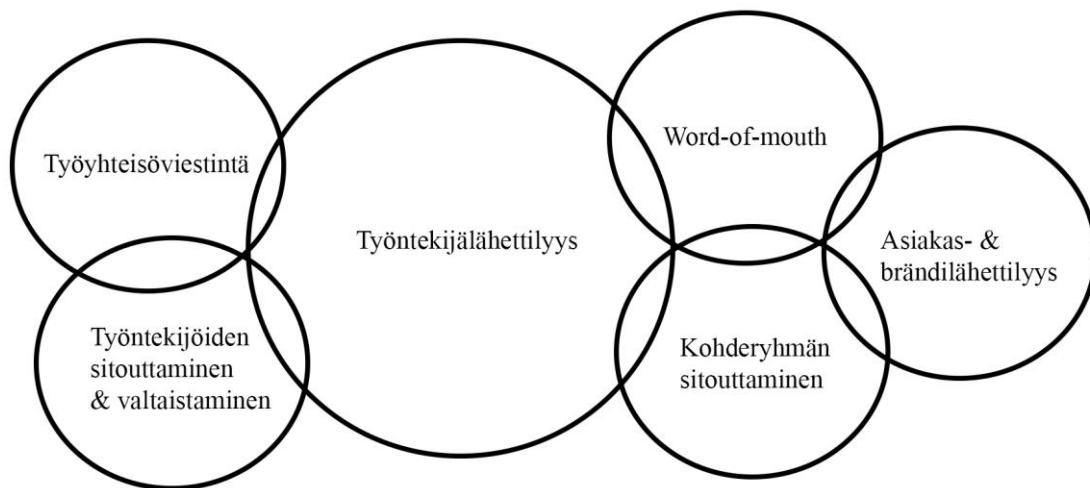
Asiakas sitoutuu brändiin vain, jos hänellä on brändiin tunneside. Tutkijat ovat tunnistaneeet, että asiakkaiden sitoutuminen on monimutkainen ja monimuotoinen rakenne, joka sisältää piirteitä emotionaalisuudesta ja jatkuvuudesta (Gruen, Summers & Acito: 2000). Tämän takia onkin mahdollista, että erilaisen sitoutumisen vaikutus asiakasuskollisuuteen ei ole yhtä vahvaa tai johda samaan suuntaan. Toimenpiteet voivat rakentaa monenlaista sitoutumista, joilla on erilaisia vaikutuksia ja mahdollisesti toisiinsa vaikuttavia vaikutuksia. (Fullerton 2003: 333) Asiakkaan luottamuksen kasvaessa tiettyyn työntekijään tai työntekijöihin eri vuorovaikutustilanteiden kautta, myös todennäköisyys positiiviseen word-of-mouthiin kasvaa (Gremler ym. 46). Jos asiakkaan sitoutuminen brändiin on jo ennestään vahva, voi hän myös joustaa asiakaskokemuksen suhteen (Ahvenainen ym. 2017: 10).

Gremler ym. (2001: 56) painottavat, että word-of-mouth nykyiseltä asiakkaalta potentiaaliselle asiakkaalle on loistava tapa edistää organisaation liiketoimintaa. Palvelualalla työntekijän ja asiakkaan suhteen on tutkittu lisäävän merkittävästi positiivista word-of-mouthia. Word-of-mouthia pidetään erittäin tärkeänä rohkaisijana koettamaan palvelua, ja positiivisen word-of-mouthin on tunnistettu olevan arvokas väline organisaatioiden palveluiden viestinnässä. (Emt. 44, 54, 56) Word-of-mouthin nähdään olevan tavallista mainontaa tehokkaampi viestintäkeino ja sillä on nähty olevan erityisesti voimaa tuoda organisaatiolle uusia asiakkaita (Walz & Celuch 2001: 97). Jo yhdelläkin suosittelulla on valtava voima, mutta Arndtin (1967: 292) tutkimuksen mukaan negatiivinen word-of-mouth on positiivista word-of-mouthia tehokkaampaa. Tämän piirteen takia on tärkeää, että brändi rakentuisi kaikissa vuorovaikutustilanteissa positiivisen viestinnän kautta.

Digitaalisen median kehittyminen on kasvattanut suuresti erityisesti asiakaslähettilyyden vaikuttavuutta, kun asiakkaat voivat vapaasti jakaa ja vastaanottaa tietoa organisaatioista. Asiakaslähettilyydellä tarkoitetaan palvelun suosittelua asiakkaalta toiselle. Asiakaslähettilyyden nähdään kasvattavan organisaation viestinnän tehokkuutta, ja sitä pidetään tärkeänä asiakkaiden sitouttamisen keinona. (Walz & Celuch 2010: 95, 97, 105) Sashin (2012: 266) mukaan, jos asiakkaan ja organisaation välinen suhde on vahva, asiakkaista

voi tulla faneja. Niin sanotut fanit ovat tyytyväisiä, uskollisia ja sitoutuneita brändiin. Fanit luottavat brändiin ja ovat sen intohimoisia lähettäjiä. (Emt. 266) Jos organisaatiolla on paljon sitoutuneita asiakkaita, organisaatio menestyy entisestään (Roberts & Frank 2010: 198).

Kootussa Kuviossa 2 havainnollistetaan onnistuneeseen työntekijälähtöisyyteen liittyviä tekijöitä organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Onnistunut työyhteisöviestintä ja inspiroiva johtamiskulttuuri sitouttavat työntekijää organisaatioon. Työnantajaorganisaatioon sitoutunut työntekijä tuntee parhaimmillaan olevansa valtaistettu ja halukas viestimään organisaatiosta eri tilanteissa. Organisaatiosta positiivisesti viestivä työntekijä on organisaation työntekijälähtöis, joka viestinnällään rakentaa organisaation brändiä.



Kuvio 2. Työntekijälähtöisyys sisäisen ja ulkoisen viestinnän kautta

Työntekijälähettilyyden kautta määritelty kohderyhmä samaistuu työntekijään ja tätä kautta organisaation brändiin, jolloin kohderyhmä sitoutuu. Eri vuorovaikutustilanteiden kautta kohderyhmän ja työntekijän välinen sitoutuminen syvenee. Kokemustensa kautta kohderyhmä kertoo organisaatiosta verkostoilleen, jolloin puhutaan word-of-mouthista. Word-of-mouth voi olla kohderyhmän kokemuksista riippuen negatiivista tai positiivista. Henkilön ollessa vahvasti sitoutunut voi syntyä asiakas- tai brändilähettilyyttä, jolla viitataan esimerkiksi asiakkaan tai muun kohderyhmän henkilön organisaation brändiä kannattavaan viestintään (Kuvio 2.).

4 TYÖNTEKIJÄLÄHETTYYS OSANA BRÄNDIN RAKENTUMISTA VIESTINTÄALAN ASiantuntijaorganisaatioissa

Tässä luvussa tarkastellaan työntekijälähettyyttä osana brändin rakentumista viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden näkemysten kautta. Aineistoa analysoitaessa kiinnitetään huomiota brändin vetovoimaisuutta rakentaviin piirteisiin ja organisaatioiden tapaan hyödyntää työntekijälähettyyttä brändin rakentamisen keinona.

Aineistoa analysoidaan siitä näkökulmasta, että jokainen kohtaaminen joka henkilöllä on brändin kanssa vaikuttaa henkilön mielikuvaan brändistä. Organisaatiot pyrkivät sitouttamaan tiettyä kohderyhmää tai kohderyhmiä brändiinsä kaikkien näiden kohtaamisten kautta. Tässä tutkimuksessa kohderyhmistä puhuttaessa kohdistetaan huomio organisaation potentiaalisiin ja nykyisiin asiakkaisiin. Haastatteluissa nousseiden näkökulmien pohjalta analyysissa kiinnitetään toissijaisesti huomiota myös potentiaalisiin työntekijöihin. Aineiston analyysin tarkoituksena on tutkia työntekijälähettyyttä ilmiönä, osana brändin vetovoimaisuuden rakentumista. Tutkimuksessa keskitytään työntekijälähettyyden organisaatiolähtöisiin intresseihin, mutta vertaillaan myös organisaation brändin ja työntekijän henkilöbrändin yhdistymistä, sillä nämä kaksi brändin rakentumisen näkökulmaa nivoutuvat ilmiössä tiukasti toisiinsa viestijän ollessa organisaation työntekijä.

Tutkimuksen empiirinen osuus on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa 4.1 käsitellään sitä, kuinka työntekijälähettyys rakentuu organisaation sisältä käsin osana organisaation tavoitteita ja kuinka organisaatiot sitouttavat organisaation työntekijöitä toimimaan brändinsä ja tavoitteidensa mukaisesti eli miten organisaatiot hyödyntävät työntekijöidensä viestinnällistä potentiaalia toiminnassaan. Luku on jaoteltu neljään alalukuun, joissa erotellaan työntekijälähettyyden kehittymistä organisaation taustavoiman kautta. Toisessa luvussa 4.2 käsitellään puolestaan sitä, millaiseksi organisaation brändi työntekijälähettyyden kautta rakentuu eli millaisia persoonallisuuden piirteitä kohtaamistilanteissa ilmenee. Nämä teemat on ryhmitelty neljään alaluokkaan: asiantuntijuus ja osaaminen, kiinnostavuus ja monipuolisuus, aitous

ja läpinäkyvyys sekä helposti lähestyttävyys ja löydettävyys. Yhteenvedossa nämä kaksi käsiteltyä kokonaisuutta vedetään yhteen ja tutkimuksen tavoitteen ja osakysymysten kautta pohditaan sitä, millaisena voimavarana työntekijöiden viestintä organisaatioissa nähdään ja miten työntekijälähettilyys brändin vetovoimaisuuden rakentumisen osana organisaatioissa kokonaisuudessaan muodostuu kohderyhmän sitoutumisen ja sitouttamisen kautta.

4.1 Työntekijälähettilyyden tekijät

Tässä luvussa erotellaan työntekijälähettilyyden roolia sisäisten tekijöiden kautta. Seuraavissa alaluvuissa erotellaan työntekijälähettilyyden elementtejä ja niitä piirteitä, joista työntekijälähettilyys organisaatioissa rakentuu.

Luku on jaettu neljään alalukuun, jotka ovat tavoitteellisuus, johdon esimerkki ja organisaation kulttuuri, työntekijöiden motivaatiotekijät sekä kehittäminen ja seuraaminen. Aineiston analyysiin nousseet näkökulmat määrittävät organisaatioiden näkemystä siihen, miten ja mistä tekijöistä työntekijälähettilyys organisaatioiden taustavoiman kautta syntyy, millaisessa roolissa työntekijälähettilyys organisaatioissa on ja millä keinoin organisaatio pyrkii saamaan työntekijät viestimään organisaation brändiä rakentavasti.

4.1.1 Tavoitteellisuus

Työntekijälähettilyys ajateltiin jokaisessa haastateltavassa organisaatiossa ennen kaikkea mahdollisuutena eli työntekijöiden viestinnällinen potentiaali koettiin korkeaksi.

Työntekijälähettilyyden ilmeni tutkittavien organisaatioiden toiminnassa hieman eri tavoin, mutta työntekijälähettilyyden on kaikissa organisaatioissa osa kunkin organisaation tavoitteita ainakin jollakin tasolla tai vastaavasti välillisesti muiden tavoitteiden kautta. Työntekijälähettilyyden nähtiin rakentuvan organisaation tavoitteista ja ainakin lähellä organisaation strategiaa, mutta yhtä lailla painotettiin työntekijälähettilyyden rakentumista vapaaehtoisuudesta ja organisaation työntekijöiden kiinnostuksesta.

- (1) No siis puolet ja puolet, että kyllä se syntyy siitä, että ihminen on itse kiinnostunut, mutta sitten se on tosi lähellä meidän strategiaa (O1)

Työntekijälähettilyyden rooli organisaatioissa ja työntekijälähettilyyden linkittyminen osaksi tavoitteita ja strategiaa on organisaatioissa eri tasoista, mutta työntekijälähettilyyden nähdään olevan kriittinen osa organisaatioiden viestintää ja brändin rakentumisen ytimessä. Organisaatioissa koettiin, että työntekijälähettilyydellä on ikään kuin kaksi puolta. Työntekijälähettilyyden on lähellä organisaation strategiaa ja kumpuaa esimerkiksi organisaation historiasta ja tavoista tehdä asioita organisaationa, mutta työntekijälähettilyyden rakentuu ennen kaikkea työntekijän omasta kiinnostuksesta viestiä organisaation asioista. Organisaation tavoitteiden ohella työntekijälähettilyydessä on kyse työntekijän sitoutumisesta organisaatioon ja samaistumisesta organisaation kulttuuriin sekä tätä kautta syntyvästä brändikansalaisuuskäyttäytymisestä. Tämä näkökulma asettuu yhtenevästi teoriassa esiteltyyn tutkimukseen siitä, että organisaation kulttuuri vaikuttaa organisaation työntekijöiden näkemyksiin ja käyttäytymiseen. Työntekijät samaistuvat brändi-identiteettiin, joka pohjautuu organisaation kulttuurista (Burmamann & Zeplin 2005: 293).

Brändin rakentamisen ohella organisaatioiden tavoitteissa korostuu kaksi painotusta. Organisaatioissa koettiin, että työntekijöiden verkostojen kautta organisaation viesti saadaan kulkemaan mahdollisimman pitkälle eli organisaatioissa korostettiin viestinnän näkyvyyttä ja tavoitavuutta. Tavoitavuuden merkitys painottui erityisesti digitaalisen median kanavissa. Tavoitavuuden ohella korostettiin työntekijälähettilyyden mahdollistamaa vuoropuhelua. Työntekijöiden rakentaman vuoropuhelun kautta

organisaation tapaa ajatella saadaan viestittyä eteenpäin, jotta organisaation liiketoiminta kehittyisi.

- (2) me koetaan, että meidän pitää luoda sitä vuoropuhelua esimerkiksi siellä sosiaalisessa mediassa, jotta me pystytään viemään meidän asiaa eteenpäin ja meidän liiketoiminta kehittyä. (O3)

Vuoropuhelun ja näkyvyyden ohella työntekijöiden viestinnälle on organisaatioissa asetettu erinäisiä alatavoitteita, joilla pyritään esimerkiksi asiakassuhteiden vahvistamiseen tai organisaation roolin kasvuun ajatusjohtajana. Oman ajattelutavan ja arvojen viestimisen koettiin rakentavan ajatusjohtajuutta ja tämän nähtiin puolestaan antavan mahdollisuuksia osallistua muuhun julkiseen keskusteluun.

Työntekijälähettilyyden on tutkittavissa organisaatioissa enemmänkin luonnollinen osa organisaation viestintää kuin korostettu kokonaisuus. Ainoastaan yhdessä organisaatiossa nousi esille, että työntekijälähettilyyden vaatii onnistuakseen *lähtölaukauksen*¹. Lähtölaukauksella viitattiin siihen, että työntekijälähettilyyden voidaan ikään kuin ottaa kerralla yhteisesti koko organisaation käyttöön, jolloin työntekijälähettilyyden otetaan osaksi organisaation strategiaa ja työntekijöille järjestetään mahdollinen yhteinen koulutus esimerkiksi digitaalisten kanavien hyödyntämisestä. Tämä piirre ei noussut yhtä vahvasti esille muiden organisaatioiden haastatteluissa vaan työntekijälähettilyyden nähtiin kumpuavan viestintätoimistojen työntekijöistä luonnollisena osana työntekijöiden omaa viestintää.

Tutkittavissa organisaatioissa ajatellaan lähtökohtaisesti, että työntekijöiden viestintä on merkityksellistä kaikissa tilanteissa verkossa ja kasvokkaisuviestinnässä, töissä ja varsinaisen virka-ajan ulkopuolella. Kuten teoriassa on esitelty, kohderyhmän brändikokemukset syntyvät henkilön ja brändin välisissä kosketuspisteissä (Burmans ja

¹ Analyysiluvun kursivoidut tekstikohdat ovat poimintoja aineistosta.

Zeplin 2005: 281). Työntekijälähettilyys oli kuitenkin parhaiten näkyvissä organisaatioiden digitaalisen median tavoitteissa.

- (3) Työntekijälähettilyys on siis työnantajan edustamista sekä kasvokkain että verkossa että kaikkialla. Periaatteessa, kun työntekijälähettilyys nähdään, että se on verkossa tapahtuvaa edustamista, mä korostaisin, että se on sitä mikä tapahtuu kaikkialla, kaikessa kanssakäymisessä. (O5)

Työntekijälähettilyyden koettiin rakentavan organisaation brändiä kaikissa asiakkaan ja organisaation kohtaamisissa. Työntekijälähettilyys liitettiin kuitenkin vahvasti digitaalisen median rakentamaksi ilmiöksi, sillä digitaalisen median kehittyminen on antanut työntekijöille laajemmat mahdollisuudet olla yhteydessä laajempien verkostojen kanssa ja organisaation koosta huolimatta jokainen voi olla vaikuttaja. Digitaalisen kehityksen myötä myös työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa viestimällä muille ja aloittaa julkisia vuoropuheluita (Men & Stacks 2013: 173). Digitaalisen median roolin korostumista työntekijälähettilyyden näkyvimpänä väylänä perusteltiin organisaatioissa sillä, että digitaalinen media mahdollistaa kasvokkaisviestintää laajemman tavoitavuuden. Kasvokkaisviestinnän ja muiden vuorovaikutustilanteiden nähtiin myös olevan jo valmiiksi organisaation tavoitteisiin sulautunut osa, joten näiden vuorovaikutustilanteiden koettiin olevan työntekijöillä luontaisesti hallussa.

- (4) Kyllä siinä varmaan somessa on iso painotus, tietenkin lähtökohtaisesti missä ikinä me liikutaan, niin kyllähän me ollaan [O3]:n² työntekijälähettiläitä, koska kyllähän me puhutaan siitä minkälainen [O3] on vaikka työpaikkana tai mitä me [O3]:ssa oikein tehdään, että ainahan me tosiaan ollaan niitä työntekijälähettiläitä, mutta tottakai some tuossa painottuu sillä tavalla, että se tuo vaikuttavuutta siihen viestintään, koska sitä kautta pystyy tavoittamaan ihan eri tavalla ihmisiä, kun sitten jostain vaikkapa tuolta toreilta ja turuilta. (O3)

² Analyysiluvun hakasulkeiden sisään kirjoitetut kohdat merkitsevät, että aineistoa on anonymisoitu.

Siitä huolimatta, että työntekijälähettilyyden nähtiin korostuvan erityisesti digitaalisessa mediassa, organisaatioissa korostettiin kasvokkaistilanteiden, kuten tapahtumien ja verkostoitumistilaisuuksien sekä asiakastapaamisten merkitystä. Kasvokkaistilanteet tekevät vuorovaikutustilanteista digitaalista mediaa henkilökohtaisempia ja ikään kuin aidompia.

Organisaatiot korostivat erityisesti sosiaalisen median kanavien roolia osana työntekijälähettilyyttä. Twitteriä ja LinkedIniä pidettiin asiantuntijaorganisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimpinä kanavina. Twitterin ja LinkedInin rooli korostui sen takia, että kaikkien alan toimijoiden ja vaikuttajien nähtiin olevan kanavissa läsnä. Sosiaalisen median kanavissa korostuu se, että työntekijöiden viesti tavoittaa asiakkaiden lisäksi muut alan vaikuttajat. Asiakassuhteiden vahvistamisen ohella erityisesti työnantajamielikuvan rakentamista pidettiin tärkeänä työntekijälähettilyyden näkökulmana. Työnantajamielikuvan rakentamisen kannalta tärkeimpinä kanavina painotettiin Instagramin ja Facebookin roolia. Työnantajamielikuvan rakentaminen nähtiin tärkeäksi tavoitteeksi, sillä organisaatioissa koettiin työntekijöiden suosittelujen ja viestien houkuttelevan alan parhaita hakijoita organisaatioon töihin. Työntekijöiden nähtiin rakentavan organisaatiota kannattavan viestintänsä ja kasvojensa kautta organisaation vetovoimaista työnantajamielikuvaa. Kanavien rajojen nähtiin kuitenkin olevan häilyviä ja organisaatioissa korostettiin sosiaalisen median kanavien saavan uusia ominaisuuksia jatkuvasti, ja työntekijälähettilyyden kannalta tärkeimpänä pidettiin sitä, että työntekijät löytäisivät itselleen mieluisan kanavan viestiä.

- (5) Juuri sen takia, että saadaan ne parhaat hakijat sitten, jotka kiinnostuvat. (O2)
- (6) Mä sanoisin, että se näkyy ihan kaikissa noissa arjen kohtaamisissa myös verkon ulkopuolella. Mutta siis se, että eniten se ehkä näkyy tai minkä mä koen tärkeimmäksi kanavaksi, niin on Twitter viestintätoimistolle. Se on selkeästi, että sä sanot oikein, että se on median ja viestinnän ammattilaisten kanava, että se kyllä näkyy siellä. (O5)

Työntekijälähettilyyden rakentuu työntekijöiden viestintätilanteiden ja sosiaalisen median kanavien ohella organisaation omassa mediassa, kuten organisaation blogissa tai

podcasteissa sekä sosiaalisen median kanavissa. Organisaatiolähtöisten tavoitteiden saavuttamiseen pyrittiin siten, että työntekijät viestisivät omissa henkilökohtaisissa tilanteissaan ja kanavissaan, mutta halusivat esiintyä omalla nimellään organisaation blogiteksteissä, videoilla ja esimerkiksi eri tapahtumissa. Haastateltavat asiantuntijat korostivat haastatteluissa sitä, että lopulta työntekijälähettilyyden näkyminen kaikissa kohtaamisissa niin verkossa kuin verkon ulkopuolellakin asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa.

4.1.2 Johdon esimerkki ja organisaation kulttuuri

Työntekijälähettilyyden syntyminen ja organisaatioiden asettamien tavoitteiden saavuttaminen vaatii organisaatiolta erinäisiä toimenpiteitä ja yhtenä menestystekijänä pidettiin tutkittavissa organisaatioissa johdon tukea, ymmärrystä ja esimerkkiä. Kuten aiemmin teoriassa on esitelty, organisaation viestintään voidaan vaikuttaa johdon tehokkuudella ja johtamiskäytöksellä (ks. Men & Stacks 2013: 185), johdon esimerkki vaikuttaa positiivisesti työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen (ks. Men 2015) ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon.

Kaikissa organisaatioissa korostui se, että johto näyttää muulle työyhteisölle esimerkkiä. Johdon esimerkin korostettiin herättävän enemmän huomiota sekä luotettavuutta niin kohderyhmän kuin työntekijöidenkin puolelta sekä innostavan työntekijöitä viestimään organisaation asioista. Johdon aktiivinen esimerkki ja esillä oleminen kannustaa työntekijöitä viestimään ja antaa heille mandaattia esiintyä eri tilanteissa omalla persoonallaan. Esimerkiksi yhdessä tutkittavassa organisaatiossa työntekijälähettilyyden kerrottiin kumpuavan organisaation perustajan näyttämästä esimerkistä rakentaa organisaation brändiä omilla kasvoillaan sekä omalla asiantuntijuudellaan.

- (7) – – [hän] on sanavalmis ihminen, joka kannustaa siihen, että keskustellaan ja saa tuoda omia mielipiteitä julki ja muuta, että se on siellä meidän

ytimessä aina ollut: se tietynlainen, että voidaan profiloitua kasvoilla eikä pelkästään sinä yrityksen logona. (O1)

- (8) – – kyllähän johdon pitää tässäkin näyttää mallia, että olisi se vähän hassua, jos olisi niin, että työntekijöitä odotettaisiin jotain ja sitten johto ei tekisi sitä ollenkaan, mutta meillä esimerkiksi toimitusjohtaja on hyvin aktiivinen somessa. (O2)

Lisäksi organisaatioissa koettiin, että varsinkin jos organisaation työntekijöiltä odotetaan työntekijälähettilyyttä ja aktiivisuutta sosiaalisen median kanavissa, mutta johto ei itse tee sitä lainkaan työntekijälähettilyysskään ei välttämättä johda toivottuihin tavoitteisiin. Johdon antaman esimerkin nähdään viestintäalan organisaatioissa viestivän johdon omasta sitoutuneisuudesta, ja johdon esimerkin nähdään valuvan innostukseksi koko organisaation läpi.

- (9) – – johtajat näyttää siinä kohtaa esimerkkiä ja on itse sitoutuneita siihen, koska, jos johtajat näyttää esimerkkiä, niin silloin se yleensä se innostus myöskin valuu muualle siihen organisaatioon. (O3)

Johdon nähtiin kaikissa organisaatioissa olevan jo valmiiksi esimerkillisesti läsnä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, mutta johdon esimerkin tärkeyttä korostettiin yhtenä piirteenä, joka vahvasti rakentaa myös työntekijälähettilyyden syntyä läpi koko asiantuntijaorganisaation. Johdon esimerkin ohella organisaation sisäinen kulttuuri nähtiin työntekijälähettilyyden taustatekijäksi. Organisaatioiden haastatteluisissa korostui, että organisaation sisäinen kulttuuri heijastuu työntekijöiden kautta organisaation ulkopuolelle ja niihin tilanteisiin, joissa työntekijät viestivät asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa. Työntekijän oman viestinnän nähtiin ennen kaikkea tukevan organisaation omaa viestintää ja onnistuessaan rakentavan organisaation brändin vetovoimaisuutta.

- (10) mitäs me ollaan täällä toistemme kanssa, vuorovaikutuksessa, että jos siellä on jotain sellaista, mikä haastaa sen vuorovaikutuksen niin usein se näkyy myöskin siinä, miten me ollaan meidän ulkoisten sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa. (O3)

Organisaation sisäinen viestintä nähtiin työntekijälähettilyyden kulmakivenä. Sisäisesti toimiva vuorovaikutus ja työntekijöiden viihtyminen olivat tärkeässä roolissa työntekijälähettilyyden syntymisessä. Tärkeäksi koettiin myös se, että organisaation sisällä ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa organisaation tavoitteista ja tehtävästä sekä toiminnan merkityksestä, koska tämän kautta organisaatio pystyy luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, miksi työtä tehdään ja tätä kautta organisaation sisäisen ymmärryksen voi viestiä selvästi ja brändin, organisaation tarinan ja viestien mukaisesti myös organisaatiosta ulospäin. Työntekijälähettilyyden rakentuminen on mahdollista vaikka sisäinen viestintä ei olisikaan kunnossa, mutta jos sisäinen kulttuuri *haraa vastaan* on brändiä vaikea lähteä työntekijöiden viestinnän kautta rakentamaan organisaation brändin ja viestien mukaiseksi.

- (11) – – niin jos se yrityksen kulttuuri haraa vastaan ja jos ei siellä ole sitä johdon tukea ja esimerkkiä, niin se on todella hankalaa. (O4)

Kuten teoriassakin on esitelty, organisaation työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja brändikansalaisuuskäyttäytymisen syntyminen ei ole itsestäänselvyys vaan rakentuu organisaation sisäisistä asioista (ks. Frank 2015, Burmann & Zeplin 2005). Haastatteluissa korostui se, että organisaation tulee ensin keskittyä perusasioihin organisaatioiden sisäisesti ennen kuin työntekijälähettilyys onnistuu täydessä merkityksessään kohderyhmää sitouttavasti ja organisaation brändiä tukevasti ja rakentavasti.

- (12) Ja sitten meillä on todella matalan kynnyksen hierarkia, että se, että periaatteessa kuka tahansa voi tulla kysymään apua toisilta, jos tarvitsee, että me sparraillaan aika paljon keskenään ja tuetaan toisiamme. Että etenkin siinä vaiheessa, kun ihmiset lähtevät uutena mukaan, vaikka Twitteriin, niin sitten tulee paljon kysymyksiä, että voinko mä nyt sanoa tämän näin ja miten mun kannatta olla – niin tuetaan sellaisessa. (O5)

Organisaation kulttuurin ja onnistuneen sisäisen viestinnän nähtiin helpottavan myös sitä, että työntekijöiden on organisaation sisäisesti helpompi saada toisiltaan apua. Matalan kynnyksen hierarkian nähtiin edistävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisäävät työntekijöiden halukkuutta ja valmiuksia viestiä organisaatiota tukevasti.

4.1.3 Työntekijöiden motivaatiotekijät

Työntekijöiden brändiä vetovoimaiseksi rakentavan viestinnän tekijäksi asettuivat myös työntekijöiden omat motivaatiotekijät. Kuten teoriassa on aiemmin käsitelty, työntekijät eivät vain suorita ylhäältä alas annettuja toiveita ja organisaation etua vaan he tavoittelevat myös omia intressejään (ks. Frank 2015). Kaikissa organisaatioissa korostettiin sitä, että työntekijälähtöisyyttä ei tulisi ajatella yksipuolisesti organisaatiolähtöisestä näkökulmasta, sillä työntekijälähtöisyys on organisaatiolähtöisten tavoitteiden ohella osa asiantuntijaviestintää eli työntekijöiden omaa viestintää. Työntekijälähtöisyydellä voidaan organisaation brändin ohella rakentaa työntekijöiden omaa sosiaalista pääomaa ja henkilöbrändiä.

Työntekijälähtöisyys nähdään haastateltavissa organisaatioissa jopa organisaatiolähtöistä näkökulmaa enemmän työntekijöiden oman asiantuntijuuden ja osaamisen esittelyn väylänä. Työntekijälähtöisyyden takana painotettiin olevan organisaation motiiveja ja tavoitteita, mutta vapaaehtoisuus ja työntekijöiden oma kiinnostus nousivat esiin jokaisessa haastattelussa. Organisaatioissa koettiin, että tavoitteellisuuden ei tulisi olla liian organisaatiolähtöistä eikä työntekijälähtöisyyteen pakottavaa, vaan kannustavaa ja työntekijöiden omista intresseistä kumpuavaa.

- (13) Se on aika sellainen organisaatiolähtöinen, kun sitten taas mä näen työntekijälähtöisyyden, että sen pitäisi olla just työntekijän omasta kiinnostuksesta lähtevää. Mutta meillä puhutaan ehkä enemmän asiantuntijaviestinnästä, jolla tarkoitetaan siis työntekijälähtöisyyttä, mutta se on sitä, että kun me myydään meidän asiantuntijoiden palveluita ja asiantuntijoiden osaamista, niin se on tosi tärkeää, että asiantuntijat näkyvät verkossa ja tuo sitä osaamista esiin. (O5)

Työntekijälähtöisyys rakentuu organisaatiolähtöisen näkökulman ohella työntekijöiden omasta taustasta, motivaatiosta ja ymmärryksestä sekä halukkuudesta toimia ikään kuin organisaation äänenä. Vaikka työntekijälähtöisyyden rooli viestintäalan asiantuntijaorganisaatioissa on kriittisen tärkeä, mutta työntekijöiden viestinnän tulee olla vapaaehtoista. Kannustamista ja työntekijöiden toiveiden kuuntelemista pidetään hyvänä

keinona, kun halutaan lisätä ymmärrystä työntekijöiden viestintää ohjaavista motivaatiotekijöistä.

- (14) Mutta se on tosi tärkeää, että juuri se työyhteisö on sellainen kannustava ja salliva eikä sellainen, että pitäisi tuutata jotain firman markkinointiviestejä eteenpäin, että sitä nimenomaan työntekijälähettilyys ei ole. (O5)

Organisaatioissa koettiin, että työntekijälähettilyys tulisi nähdä laajempänä käsitteenä, johon yhdistyvät organisaatiolähtöisen näkökulman ohella kannustaminen, esimerkin näyttäminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä työntekijöiden motivaatiotekijöihin ja taustaan keskittyminen. Työntekijälähettilyys nähtiin kaksiulotteisena eli niin organisaation brändiä kuin työntekijän brändiäkin rakentavana.

Mielenkiintoisena huomiona esiin nousi se, että työntekijälähettilyys nähtiin ongelmalliseksi nykyisten monimuotoisten organisaation ja työntekijän välisten suhteiden takia. Yhdessä haastattelussa nousi esille ajatus siitä, miten työelämän murros vaikuttaa siihen, että työntekijät tekevät töitä usealle organisaatiolla ja työnantajalle sekä mahdollisesti vielä omalla toiminimellään. Jokainen työnantajatausta tuo työntekijän viestintään ja samalla työntekijälähettilyyteen omanlaisensa lisäyksen. Tämä voi muokata taustaodotuksia ja vaikuttaa työntekijän tapaan ja halukkuuteen viestiä eri tilanteissa.

- (15) – – jos miettii työelämän murrosta, niin tämä termikin tulee varmaan muuttumaan, koska työntekijä, niin sitten se aina siiloutuu, siihen, että olen työntekijä yrityksessä X, vaikka olisin työntekijä yrityksessä X, Y ja Z. (O1)

Sisäisen viestinnän ja työntekijöiden hyvinvointiin keskittymisen koettiin juuri edistävän työntekijälähettilyyttä. Kuten teoriassa on käsitelty, brändisitoutuminen on edellytys brändikansalaisuudelle (Burmam & Zeplin 2005: 284). Brändiin sitoutuminen kasvattaa työntekijän halua kannattaa brändiä myös työroolinsa ulkopuolella. Kannustavuuden ja sallivuuden koettiin lisäävän ja muokkaavan työntekijöiden motivaatiota, kun työyhteisö on miellyttävä ja työntekijä sitoutunut, mutta ne eivät

yksinään toimi avaimena työntekijälähtöisyyden rakentumiselle. Tämä on liitettävissä aiemmin esille nostettuun teoriaan siitä, että brändin tulisi sitouttaa työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita jakamaan brändilupausta sekä kehittämään brändiä (ks. Konečný & Kolouchová 2013: 25).

Vaikka työntekijälähtöisyys nähtiinkin luonnollisena osana organisaatioiden viestintää ja työntekijät nähtiin motivoituneina ja halukkaina kehittämään organisaation liiketoimintaa ja rakentamaan organisaation brändiä, organisaatioista löytyi myös *vastarannan kiiskiä*. Ehkä merkittävimpana asiana organisaatioissa korostettiin sitä, että vaikka työntekijälähtöisyys onkin vapaaehtoista ja työntekijöiden omasta innostuksesta ja kiinnostuksesta syntyvää, *hirvein skenaario* olisi se, että työyhteisön työntekijät eivät olisi vapaaehtoisesti motivoituneita viestimään organisaation asioista, jolloin myöskään työnantajakuva tai organisaation brändi eivät tämän kautta kehittyisi. Tämä korostaa työntekijälähtöisyyden merkitystä osana organisaation tavoitteita.

- (16) ehkä suurin haaste mun mielestä suurin ja hirvein skenaario olisi se, että kukaan ei jaksaisi kertoa työpaikastaan mitään tai jaksaisi viestiä tai muuta, että jotenkin että lähtisi joku sellainen pallo tai tympääntyisi, niin se olisi kyllä aika kamalaa, että ehkä mun mielestä kyllä suurin riski olisi se, että jos kukaan ei puhuisi mitään eikä kehittäisi sitä työnantajakuvaa tai lähtöisyyttä. (O1)

Sen ohella, että työntekijälähtöisyyden haasteeksi nähtiin se, että työntekijät eivät kokisi organisaation asioista viestimistä jostain syystä tärkeiksi, esiin nousi näkemys siitä, että organisaation sisäinen viestintä epäonnistuu, jos työntekijät eivät ole sisäistäneet organisaation viestejä tai näkemyksiä ja he viestivät esimerkiksi organisaation arvojen vastaisesti. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017: 77) sanovat, että jos organisaation ja työntekijän arvomaailma ja tavoitteet eroavat merkittävästi, on vaarana, että yhteisiä tavoitteita ja toimivia toimintatapoja ei löydetä.

- (17) se työntekijä ymmärtää sen organisaation merkityksen ja tavoitteet ja vision ja minkä takia se on olemassa se organisaatio ja mikä on se hänen oma roolinsa ja tehtävänsä ja missionsa siellä, niin silloin luultavasti se työntekijä viestii siitä aidommin, innostuneemmin ja yhtenäisemmin, kun

jossakin sellaisessa organisaatioissa, missä on epäselvää ihmisille, että miksi me ollaan nyt täällä, joka päivä ja mitä me oikein tehdään. (O3)

Organisaatioissa korostettiin lisäksi sitä, että vaikka organisaation viestien tulisikin organisaation näkökulmasta ajateltuna olla organisaation tavoitteita tukevia, työntekijän omat motivaatiotekijät ovat edelleen tärkeässä roolissa. Organisaatioiden asiantuntijat korostivat, että työntekijöiden viestien tulisi olla organisaation arvoja ja tavoitteita tukevia, mutta näiden tavoitteiden ei tulisi tukahduttaa työntekijöiden omaa persoonaa ja tapaa viestiä. Burmanin ja Zeplinin (2005:281) mukaan vahva brändi-identiteetti voidaan saavuttaa täydentämällä ulkoista brändinjohtamista sisäisellä brändin johtamisella. Myös haastateltavissa organisaatioissa organisaation sisäisen viestinnän nähtiin olevan tärkeä työntekijälähtöisyyden tekijä. Työntekijälähtöisyyden kannalta välttämättömäksi nousee teoriaosuudessa esiin nostettu tutkimus siitä, että on tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät tunsivat brändi-identiteetin ja olisivat sitoutuneita ”elämään brändiä” sekä sisäisesti että ulkoisesti (ks. emt. 280–281).

4.1.4 Kehittäminen ja seuraaminen

Työntekijälähtöisyyden tekijäksi tavoitteellisuuden, johdon esimerkin ja organisaation kulttuurin sekä työntekijöiden motivaatiotekijöiden ohella asettuvat työntekijälähtöisyyden kehittäminen ja seuraaminen. Organisaatioissa korostettiin, että jotta työntekijät voisivat viestiä organisaatiosta, heillä tulee olla käytössään tai hallussaan oikeanlaiset resurssit. Työntekijälähtöisyyden kehittämisen nähtiin rakentuvan organisaation sisäisistä asioista sekä työntekijöiden omasta asiantuntijuudesta. Organisaatioissa koettiin, että vaikka sosiaalisen median yhteydessä saatetaan yleisesti pelätä viestinnän epäonnistumista tai mainekriisiä eikä uskalleta siitä syystä välttämättä viestiä, viestintäalan asiantuntijaorganisaatioissa kaikilla työntekijöillä on valmiudet toimia vuorovaikutustilanteissa. Organisaatioissa ajateltiin, että työntekijät pystyvät

jo hallitsemillaan taidoilla rakentamaan omaa henkilöbrändiään sekä organisaation brändiä vetovoimaiseksi.

- (18) me ollaan pääsääntöisesti fiksuja ihmisiä, että ei me nyt kauhean pahasti voida siellä mokailla, mutta ehkä just sellaista esimerkkiä, kannustusta, tukea, resursseja. (O3)

Organisaatiot kertoivat järjestävänsä työntekijöiden viestintä- ja kanavataitoja kehittäviä koulutuksia sekä epävirallisesti että virallisesti sekä kartoittavansa työntekijöiden henkilökohtaisia taitoja. Lisäksi organisaatioissa kuunneltiin työntekijöiden toiveita päästä edustamaan organisaatiota omalla nimellään ja kasvoillaan organisaation oman blogin tai tapahtumaesiintymisten kautta. Organisaatioissa nähtiinkin tärkeäksi se, että työntekijöiden taitoja pyritään kehittämään ja heitä koetetaan kuunnella, jotta työntekijöiden viestintä vastaa sekä organisaation että työntekijän tavoitteita ja toiveita.

Työntekijöiden viestinnällisiin taitoihin ja niiden kehittämiseen keskityttiin erilaisten sisäisten koulutusten kautta. Näiden työntekijöiden kehittämiseen keskittyvien toimenpiteiden ei kerrottu tapahtuvan varsinaisesti työntekijälähettilyyden alla, mutta niiden koettiin välillisesti kehittävän työntekijälähettilyyden syntymistä. Organisaatiot pyrkivät perehdyttämällä ja kouluttamalla takaamaan sen, että työntekijät sisäistävät organisaation arvot ja tavoitteet, mutta myös ymmärtävät ne. Organisaatioissa haluttiin edistää sitä, että työntekijät olisivat kyvyiltään ja oman halukkuutensa ja innokkuutensa kautta valmiita viestimään organisaatiosta toimintaa kehittävästi.

Sisäisten koulutusten ja toimivan, avoimen organisaationkulttuuri nähtiin organisaatioissa olevan tärkeässä osaamisessa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja tätä kautta työntekijälähettilyyden rakentumisessa. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tähdättiin ikään kuin kokonaisuutena, välineiden ja kanavien sisäistämisen kautta sekä innostamalla ja kannustamalla työntekijöitä aktiiviseen viestintään. Organisaatioiden sisäiset koulutukset koskivat muun muassa sosiaalisen median kanavien käyttöä. Sosiaalisen median kanavien koulutuksissa korostui Twitterin ja LinkedInin rooli, mutta organisaatioissa painotettiin sitä, että kaikkien kannalta edullista on se, että

työntekijät löytävät itselleen ne kanavat ja väylät, joissa he viihtyvät ja haluavat viestiä. Työntekijöitä tuettiin myös siinä, että he löytäisivät itselleen luontaisia teemoja, joista he haluaisivat puhua eri tilanteissa ja kanavissa. Koulutuksien ohella tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijälähettilyyttä koetetaan kehittää kuuntelemalla ensin työntekijää ja seuraamalla työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Lisäksi oikeanlaisten työvälineiden mahdollistaminen nähtiin työntekijälähettilyyteen kannustavana tekijänä.

Työntekijöiden aktivoinnin ja työntekijälähettilyyden kannalta organisaatioissa korostui se, että työntekijälähettilyyden ja viestintätilanteet vaativat aikaa. Vapauden koettiin kasvattavan työntekijöiden kiinnostusta ja halukkuutta viestiä työnantajaorganisaatiostaan. Tarkasteltavissa organisaatioissa koettiin tärkeäksi se, että omien sosiaalisten median kanavien käyttöä työympäristössä ei rajoiteta. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvan viestinnän koettiin olevan aivan yhtä tärkeässä roolissa organisaation ja työntekijöiden tekemisessä kuin muutkin viestintätilanteet. Tämä tukee työntekijöiden viestinnän luonnollisuutta osana organisaation tavoitteiden toteuttamista, sillä sosiaalisen median kanavien avoinna pitäminen ja keskustelun käyminen työajalla koettiin ennen kaikkea normiksi.

- (19) meillä saa olla Facebook aina auki ja kaikki kanavat, että me ei täällä tapiteta silleen, että voi nyt Erkki käy tuolla Twitterissä keskustelua, että miksi se ei ole tekemässä töitä vaan, että me ymmärretään, että se on ihan normi. (O1)

Vaikka työntekijälähettilyyden nähtiin olevan luontainen osa organisaatioiden viestintää ja organisaatiolähtöisten tavoitteiden saavuttamisessa, organisaatioissa koettiin, että kannustaminen on hyvä tehokeino saada työntekijät aktivoitumaan työntekijälähettiläinä. Kannustaminen tapahtui organisaatiossa suoraan kehottamalla ja kannustamalla työntekijöitä jakamaan ja kertomaan esimerkiksi uusista blogikirjoituksista. Yhdessä organisaatiossa korostettiin, että onnistuakseen työntekijälähettilyyden pitää tehdä sellaiseksi helpoksi ja houkuttelevaksi. Myös leikkimielisten kilpailujen järjestäminen koettiin hyväksi keinoksi tehdä viestinnästä houkuttelevaa ja aktivoida työntekijöitä viestimään organisaation asioista erityisesti, jos työntekijät eivät vielä olleet aktiivisia

työntekijälähettiläitä. Useissa organisaatioissa tiedostettiin, että leikkimielisillä kilpailuilla voitiin tai oltiin vastaavasti aiemmin käytetty kannustamaan työntekijöitä viestimään aktiivisemmin organisaation asioista erityisesti digitaalisen median kanavissa.

Työntekijöiden viestinnän tehokkuutta ja onnistumista mitataan organisaatioiden sisällä eri tasoisesti, mutta mittaaminen ja viestinnän seuraaminen ovat tärkeässä roolissa. Viestinnän tehokkuutta mitataan enemmänkin laadullisilla kuin määrällisillä mittareilla. Laadullisia mittareita seuraamalla tarkasteltiin sitä, millaista liikennettä työntekijöiden aktiivinen osallistuminen on aiheuttanut organisaation brändiä kohti ja työntekijälähettilyyden onnistumisen nähtiin konkretisoituvan suorien tarjouspyyntöjen tai tapahtumakutsujen kautta. Viestinnän tehokkuutta seurattiin myös viestinnän tavoitavuutta seuraamalla organisaation omien kanavien kautta.

- (20) mun omat mittarit tuohon työntekijälähettilyyteen, niin ne on enemmänkin sitten laadullisia mittareita ja sehän vaatii sitten sitä, että kun ne on laadullisia mittareita, että me käydään yhdessä keskustelua siitä, että kun nämä oli nyt ne laadulliset mittarit, niin ollaanko me ne nyt sitten saavutettu. (O3)

Työntekijöiden viestinnän onnistumista tarkasteltiin organisaation omien kanavien ja tavoitteiden saavuttamisen suunnasta. Osa aktiivisista työntekijöistä kertoi asettaneensa omalle viestinnälleen omia henkilökohtaisia tavoitteita, joita he halusivat omalla viestinnällään tavoittaa. Työntekijät havainnoivat näiden tavoitteiden saavuttamista seuraamalla digitaalisen median verkostojen kehittymistä tai yleisesti oman viestintänsä laatua ja toimintaa. Laadullisten mittareiden ohella viestinnän toteutumista seurattiin myös oma-aloitteisesti sosiaalisen median kanavien analytiikkaa seuraamalla.

4.2 Työntekijälähettilyys ulkoisen viestinnän osana

Tässä luvussa analysoidaan sitä, millaisista piirteistä työntekijälähettilyys kokonaisuudessaan organisaatioissa rakentuu organisaatioiden ulkoisen viestinnän välineenä ja organisaation brändin vetovoimaisuuden rakentajana. Jaotellut piirteet ovat osin päällekkäisiä, mutta ne on eroteltu havaittujen vaikuttavimpien piirteiden mukaan.

Seuraavat alaluvut on jaoteltu neljään teemaan, jotka nousivat esiin tutkittavien organisaatioiden kanssa käydyissä haastatteluissa. Alaluvut ovat asiantuntijuus ja osaaminen, kiinnostavuus ja monipuolisuus, aitous ja läpinäkyvyys sekä helposti lähestyttävyyden ja löydettävyyden. Alaluvuissa keskitytään siihen, miten brändi työntekijälähettilyyden kautta rakentuu eli millaisista piirteistä työntekijälähettilyys työntekijöiden viestinnän kautta rakentuu.

4.2.1 Asiantuntijuus ja osaaminen

Työntekijöiden oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden esittely työntekijälähettilyyden kautta nähtiin tärkeänä brändin vetovoimaisuuden rakentumisen osana. Ammattitaidon ja asiantuntijuuden korostaminen on tärkeässä roolissa, sillä organisaation myyvät omien asiantuntijoidensa osaamista. Työntekijälähettilyys voidaan nähdä toimivaksi keinoksi tehdä organisaation sisäisestä ammattitaidosta näkyvää.

- (21) Koska silloin, jos sä myyt asiantuntijapalveluita, niin silloin se on aika selviö, että jos halutaan myydä asiantuntijapalveluita, niin asiantuntemuksen pitää jollain tavalla näkyä ja tämä on aika sellainen hyvä muoto tehdä sitä näkyväksi, mutta sanotaan niin, että ainakin viestintätoimistoissa voisi kuvitella, että se on sellainen aika normaali toimintatapa (O2)

Organisaationa viestitty brändi konkretisoituu työntekijöiden viestinnän kautta erityisesti asuntuntijan erityisosaamiseen, mutta ajoittain myös organisaation muihin palveluihin. Asiantuntijuuden korostaminen rakentaa mielikuvaa organisaation ja työntekijän pätevydestä ja menestyvyydestä. Tässä tapauksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien on myös helppo kiinnittyä tällaisiin piirteisiin, sillä organisaatiot haluavat kumppanikseen mahdollisimman ammattitaitoisen ja osaavan organisaation. Asiantuntijuudesta viestimisen nähtiin olevan sosiaalisen myynnin työkalu.

- (22) meitä kyllä ihmisiä kannustetaan toimimaan asiantuntijana tuolla sosiaalisessa mediassa ja tekemään myöskin sosiaalista myyntiä (O3)

Tutkittavissa organisaatioissa koettiin, että asiantuntijuuden asettaminen esille luo organisaatiolle kilpailuetua, kun organisaatio voidaan nähdä kilpailevia organisaatioita osaavammaksi, mutta samalla työntekijä rakentaa omaa asiantuntijuuttaan. Asiantuntijat siis rakentavat organisaation sosiaalista pääomaa, mutta myös omaa sosiaalista pääomaansa. Työntekijän oma henkilöbrändi ja asiantuntijuus koettiin työntekijöiden omaksi sosiaaliseksi pääomaksi. Haastatteluissa nousi esiin se, että työntekijät rakentavat brändiä omista näkökulmistaan ja työntekijän oman asiantuntijaprofiilin kehittäminen luo etua myös työnantajaorganisaatiolle.

Oman henkilöbrändin ja asiantuntijuuden rakentaminen voivat johtaa siihen, että työntekijästä ja hänen osaamisestaan tulee organisaatiota vetovoimaisempaa ja työntekijästä voi myös tulla houkutteleva resurssi muille työnantajille. Työntekijän viestintä voi johtaa siihen, että hän saa viestintänsä avulla työtarjouksia muilta organisaatioilta ja päätyy vaihtamaan työpaikkaansa. Tällaisessa tapauksessa konkretisoituu se, että asiantuntijuus on asiantuntijan omaa sosiaalista pääomaa ja työntekijän viestintä rakentaa asiantuntijan omaa brändiä, koska lopulta rakennettu asiantuntijaprofiili siirtyy aina työntekijän mukana.

Organisaatioissa ei koettu, että työntekijän lähteminen olisi organisaation brändille varsinainen uhka. Erityisesti yhdessä haastattelussa nousi esille se, että työntekijän ja organisaation suhde ei pääty irtisanoutumiseen. Vaikka työntekijä vaihtaisi työpaikkaa,

tulee hän silti kertomaan työnantajastaan myöhemmin niin hyvässä kuin pahassakin. Työntekijälähettilyyden ei ole välttämättä vain työsuhteen verran kestävä prosessi, vaan se kestää aikaa ja työntekijä voi toimia työntekijälähettiläänä työsuhteen päättymisen jälkeen. Työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työpaikkaansa ei näin myöskään pidetty välttämättä negatiivisena asiana, sillä työpaikan vaihtamisen nähtiin olevan nykypäivänä tavallista. Lisäksi mahdollista työpaikanvaihtoa ei pidetty syynä kieltää organisaation työntekijöitä viestimästä. Se hyöty, jonka organisaatio työntekijälähettilyyden kautta brändille saa on suurempi kuin se haitta, jonka organisaatio kokee työntekijän siirtyessä urallaan toiselle työnantajalle. Brändin rakentuminen nähtiin ennen kaikkea *kahden kauppana* eli työntekijä voi rakentaa organisaation tuella omaa sosiaalista pääomaansa ja rakentaa samalla organisaation brändiä. Organisaation työntekijöiden osaamisen ja asiantuntemuksen sekä heidän verkostojensa nähtiin olevan tutkittaville organisaatioille avainroolissa.

- (23) Perustuen tähän kaikkeen, että miten tavallaan se henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus ja niiden verkostot miten ratkaisevassa roolissa ne on – niin kyllä mä sanoisin, että nykypäivänä se on kokoajan tärkeämpi ja tärkeämpi se työntekijälähettilyyden merkitys, monestakin syystä. (O4)

Sosiaalisen median kanavat nähtiin organisaatioissa tärkeäksi viestintävälineeksi. Tämä nosti merkitykselliseksi sen, että asiantuntijoiden asiantuntijuus on jatkuvasti työntekijöiden verkostojen ja organisaation asiakkaiden saatavilla. Kuten teoriassa on aiemmin esitelty, ihmiset hyödyntävät sosiaalisen median kanavia etsiessään tietoa brändeistä (Men & Tsai 2014). Sosiaalisen median kanavia pidettiin tärkeänä viestintävälineenä myös sen takia, että esimerkiksi työntekijän nimellä kirjoitettu blogiteksti, joka on jaettu sosiaalisessa mediassa, voi vaikuttaa siihen, että kohderyhmä kiinnostuu asiantuntijan osaamisesta ja organisaation palvelusta ja haluaa organisaation asiakkaaksi.

- (24) Mutta kyllähän ne asiakkaat, ei ne osta täysin vain sen brändin palveluita vaan ne ostaa sen tietyn asiantuntijan osaamista (O5)

Sosiaalinen media ja digitaalisen median kanavat mahdollistavat sen, että potentiaaliset asiakkaat voivat seurata organisaation asiantuntijoita. Työntekijän viestinnän kautta henkilön tietoisuus työntekijän ja välillisesti organisaation asiantuntijuudesta ja osaamisesta lisääntyy ja organisaatio tai asiantuntija jää henkilön mieleen. Tarvitessaan tiettyä palvelua asiakas osaa kääntyä organisaation puoleen. Työntekijälähtöisyyden rooli nähtiin tärkeäksi esimerkiksi kilpailutilanteissa, jotta asiakkaan mielikuvaa organisaation työntekijöistä saadaan rakennettua asiantuntevana. Samoin nykyisellä asiakkaalla on mahdollisuus seurata niitä asiantuntijoita, joiden kanssa hän työskentelee, mikä parhaassa tapauksessa kehittää hänen kokemustaan koko organisaation brändistä. Asiakkaiden kokemuksen organisaation ammattitaidosta nähtiin tutkittavissa organisaatioissa henkilöityvän vahvasti yhden asiantuntijan tai tiimin osaamiseen, mutta sosiaalisen median nähtiin helpottavan sitä, että asiakkaan kokemus koko organisaation osaamisesta laajenee.

- (25) jos ajatellaan tarjouspyyntökilpailutuksia, niin sillä tiimillähän on todella merkittävä rooli. Joissakinhan se ratkeaa pelkästään tiimiin ja CV:hen, se koko tarjouskilpailu, joissakin tapauksissa se on, ei niin kriittisessä, mutta kuitenkin tärkeässä roolissa(O2)

Asiantuntijuuden ja osaamisen korostaminen koettiin viestintäalan asiantuntijaorganisaatioille ominaisena, sillä organisaatiot näkivät välttämättömäksi tuoda esille tapoja viestiä ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Organisaatioissa koettiin, että viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen ja asiantuntijaorganisaation palveluiden myymisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ja organisaatio omalla viestinnällään korostavat alansa asiantuntijuutta. Tämän nähtiin herättävän kohderyhmän luottamuksen työntekijöiden ammattitaitoa, organisaation osaamista ja tätä kautta muita organisaation palveluita kohtaan. Organisaatioiden edustajat korostivatkin, että *suutarin lapsilla tulisi olla kengät*. Heidän kokemuksensa mukaan viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden pitäisi olla viestinnän trendien aallon harjalla ja aina ensimmäisenä kokeilemassa uusia trendejä, jotta asiantuntijuus kehittyy ja asiantuntija voi aina auttaa asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

- (26) suutarin lapsilla pitäisi olla kengät, että tottakai meidän pitäisi näyttää esimerkkiä siitä, että miten voi olla työntekijälähettiläs, miten voi rakentaa sitä omaa asiantuntijaprofiiliaan, miten voi olla parhaassa tapauksessa, joku mielipidevaikuttaja tuolla somessa. Että meidän pitäisi olla aallon harjalla ja vähän kokeilemassa ja tökkimässä sitä tulevaisuutta, jotta me pystytään sitten meidän asiakkaita konsultoimaan parhaalla mahdollisella tavalla (O3)

Näyttämällä erilaisia kulmia asiantuntijuuteen ja osaamiseen eri työntekijöiden viestinnän kautta pyritään rakentamaan vahvempaa ja vetovoimaisempaa organisaation brändiä asiakkaiden, mutta myös muiden sidosryhmien näkökulmasta. Palveluiden myymisen ohella työntekijälähettilyyden kautta organisaatiolle tavoitellaan ajatusjohtajan statusta. Ajatusjohtajan statuksella organisaatiot pääsevät todennäköisemmin mukaan omaa alaansa koskevaan keskusteluun, joka antaa organisaatiolle ja asiantuntijoille lisänäkyvyyttä ja kehittää sidosryhmien mielikuvaa organisaatiosta viestinnän asiantuntijana. Ajatusjohtajuuden kautta organisaatiot voivat päästä mukaan myös muuhun yhteiskunnalliseen keskusteluun. Aapolan (2012: 60) mukaan ajatusjohtajuudesta puhuttaessa asiantuntijuus rakentuu kerroksista, jonka ytimessä ovat organisaation ja henkilöstön osaaminen. Ulommat kerrokset rakentuvat asenteista ja toiminnasta, joita ovat ammattimaisuus, älykkyys ja hyvä tilannetaju. Ne lisäävät organisaation saamaa arvostusta. Uloin kerros rakentuu avoimuudesta eli organisaation tavasta jakaa asiantuntijuuttaan avoimesti ja pelkäämättä. (Emt. 60) Työntekijälähettilyyden helpottaa ajatusjohtajuutta, kun työntekijät voivat viestiä organisaatio brändiä vapaammin, rohkeammin ja tarttua ajankohtaisiin aiheisiin nopeasti esimerkiksi sosiaalisen median keskusteluissa.

- (27) Ja sitten myöskin se, että pystyisi rakentamaan sitä ajatusjohtajuutta, että jos jostain tietystä asiasta puhutaan ja jos meille soitetaan ja kysytään meidän mielipidettä, niin se on hyvä asia eli pääsisi niihin tiettyihin keskusteluihin mukaan mitä käydään yhteiskunnassa. – – Ja sitten myöskin, että se on sillä tavalla herättää mielenkiintoa, että kutsutaan tapahtumiin ja keskusteluihin ja nähdään jotenkin se yritys sellaisena, että sillä vois olla annettavaa yhteiskunnalle ja siihen keskusteluun. (O1)

Ajatusjohtajuuden nähtiin rakentavan brändin vetovoimaisuutta siten, että organisaatiot, media ja eri tahot voivat työntekijälähettilyyden kautta olla tietoisia organisaation tai

työntekijän osaamisesta ja ammattitaidosta. Kun joltain asiantuntijalta halutaan mielipide esimerkiksi johonkin ajankohtaiseen aiheeseen, nämä tahot ottavat oma-aloitteisesti yhteyttä organisaatioon tai asiantuntijaan. Näille eri tahoille muodostuu työntekijälähettilyyden kautta mielikuva siitä, että organisaatiolla tai itse työntekijällä on ajankohtaista tietoa, mutta myös suurempaa yleisöä kiinnostavia mielipiteitä.

4.2.2 Kiinnostavuus ja monipuolisuus

Kiinnostavuuden ja monipuolisuuden nähtiin olevan tärkeitä työntekijälähettilyyden piirteitä, jotka rakentavat organisaation brändin vetovoimaisuutta. Työntekijälähettilyyden kautta organisaation sisäisestä diversiteetistä ja työntekijöiden persoonien moninaisuudesta tulee läpinäkyvämpää myös organisaation ulkopuolelle. Organisaatioissa painotettiin sitä, että henkilöt tekevät organisaatiosta kiinnostavan. Työntekijöiden oma viestintä luo organisaation brändille *oman sävynsä ja oman mausteensa*. Näiden nyanssien ja erilaisten piirteiden kautta, organisaatiosta rakentuu mielenkiintoisempi. Kuten teoriassa on esitelty, kohderyhmä samaistuu helpommin kiinnostaviin ja jännittäviin piirteisiin, jotka herättävät kohderyhmässä tunteita (ks. Smit ym. 2007: 632). Organisaation työntekijät rakentavat brändin persoonasta monimuotoisempaa ja erottuvampaa. Heidän viestintänsä kautta brändi-imago vahvistuu organisaation persoonallisuuksista. Työntekijöiden henkilöbrändeillä voi olla enemmän persoonallisia ulottuvuuksia (Rangarajan ym. 2017: 660). Organisaation eteen työskentelevät ihmiset luovat brändille kasvot ja brändi ilmentyy kohderyhmälle moninaisempana. Työntekijöiden viestinnän persoonallisuus ja kiinnostavuus rakentaa brändistä omintakeisempaa ja kilpailijoista erottuvampaa.

- (28) Että jos sä oot hajuton ja mauton, niin sä vielä voit olla jotenkin olemassa, mutta luultavasti sitten kun tulee kilpailua, niin sulla tulee olemaan aika vaikeaa. Jolloin se, että just se työntekijälähettilyyden voisi tukea sitä mikä siinä yrityksessä on omintakeista tai jollain lailla erilaista muista, niin se olisi erittäin hyvä. (O1)

Tutkittavissa organisaatioissa korostui se näkökulma, että työntekijät luovat organisaation brändiin kilpailijoista erottuvia kulmia. Organisaation brändillä koettiin olevan vaikutusvoimaa ja uskottava äänensävy, mutta työntekijöiden viestintä voi syventää ja tukea organisaation omintakeisia piirteitä. Tämän sävytteisyyden nähtiin rakentuvan ulkoisessa viestinnässä brändin vetovoimaksi, jos työntekijät ovat motivoituneita, innostuneita ja valmiita osallistumaan brändin viestintään vapaaehtoisesti. Organisaation omista kanavista rakennetaan mielenkiintoisempaa nostamalla työntekijät ja heidän osaamisensa esille. Työntekijälähettilyyks ilmenee työntekijöiden henkilökohtaisten kanavien ja viestintätilanteiden lisäksi organisaation omassa mediassa, kuten blogiteksteissä, videoilla ja podcasteissa. Haastatteluissa selvisi, että organisaatioissa odotetaan, että työntekijät olisivat halukkaita kirjoittamaan ja osallistumaan organisaation viestintään omalla nimellään ja äänellään, jotta esimerkiksi organisaation verkkosivuille tai Instagram-kuviin saadaan esille ihmisiä.

Yhdessä organisaatiossa organisaation brändin rakentuminen muotoiltiin siten, että kukaan ei kiinnostu tylsystä organisaatiosta. Tällä organisaation edustaja viittasi siihen, että vaikka organisaatio olisi äärimmäisenä ammattitaitoinen ja asiantunteva, viestinnän tulee herättää viestinnän kohderyhmän huomio ja organisaation brändin tulisi kuitenkin rakentua lopulta mielenkiintoiseksi. Tämä tukee teoriassa esiteltyä tutkimusta siitä, että jännittävät piirteet sitouttavat kohderyhmää helpommin (ks. Smit ym 2007: 632). Jännittävän voi ymmärtää mielenkiintoa ja huomiota herättäväksi viestinnäksi. Kaikkien viestiessä, huomiota herättävä ja kohderyhmälle lisäarvoa luova laadukas viestintä tekevät organisaation brändistä vetovoimaisemman. Organisaation ja sen työntekijöiden kyky viestiä mielenkiintoisesti ja vuorovaikutteisesti saa kohderyhmän näkemään brändin vetovoimaisempana.

(29) – – se meidän brändäyksen ytimessä on kuitenkin. Ja toki myöskin kiinnostava, että ei myöskään tylsän asiantunteva, vaan myös kiinnostava.
(O2)

Kuten aiemmassa luvussa ajatusjohtajuuteen liittyen on todettu, kun viestinnän kohderyhmä näkee organisaation kiinnostavana, asiakkaat ja muut sidosryhmät ottavat

organisaatioon oma-aloitteisesti yhteyttä. Tällöin voidaan ajatella, että työntekijöiden persoonalliset piirteet vaikuttavat kohderyhmään siten, että asiakkaiden tunneside organisaatioon vahvistuu ja asiakas näkee brändin vetovoimaisena.

- (30) Työntekijät rakentavat yrityksen brändiä eli siis se on todella tärkeää. Siis se, että sanotaan, että yritys on niin hyvä kuin sen työntekijät on. (O5)

Eri kosketuspisteet rakentavat viestinnän kohderyhmän mielikuvia brändistä (ks. Burmann & Zeplin 2005: 281). Samaistuminen ei synny ainoastaan yhdestä brändipiirteestä vaan piirteiden yhdistelmästä. Työntekijät rakentavat organisaation kasvoja ja luovat organisaation logolle moninaisuutta omilla, oikeasti inhimillisiksi nähtävillä persoonallisuuden piirteillään. Näiden piirteiden tuomista pidettiin organisaatioissa tärkeänä työntekijälähtöisyyden ulottuvuutena. Persoonallisuuden esille tuontiin kannustettiin ja persoonallisuuksia haluttiin tuoda läpi ulkoisessa viestinnässä. Toisaalta luotettavien henkilöiden erottuminen omana itsenään nähtiin äärimmäisen tärkeäksi kriisitilanteissa. Eräs organisaatio ilmaisi tällaisen tilanteen näin *hirveän huono, että jos sieltä logon takaa yritetään sitten viestiä jotain tai muuta, että kyllä pitää olla niitä kasvoja yrityksellä.*

Organisaatioiden haastatteluissa nousi esille, että työntekijöiden tulisi olla innostuneita ja heidän tietojensa tulisi olla ajankohtaisia, jotta viestit herättävät kiinnostusta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että vaikka johdon viestinnän nähtiinkin herättävän luottamusta sekä kohderyhmässä että työntekijöissä, työntekijöiden viestintä on brändin rakentamisen ytimessä ja yksittäinen työntekijä voi olla johtajan tavoin luottamusta herättävä mielipidevaikuttaja. Työntekijälähtöisyyden nähtiin auttavan siinä, että organisaation diversiteetti on näkyvästi esillä ja tällöin vastuu laskeutuu tasaisemmin kaikkien organisaation työntekijöiden harteille.

- (31) Ja tietyllä tavalla se helpottaa, että on useampi hartia, jonka päällä tämä lepää (O1)

Monipuolisen, eri ihmisten rakentaman viestinnän kautta kohderyhmä kokee organisaation kokonaisvaltaisesti asiantuntevaksi ja ajan hermolla olevaksi. Trendikkyys ja vaikuttavuus kiinnittävät kohderyhmän huomiota ja kiinnostusta, ja ne rakentavat organisaatiosta merkittävämpää toimijaa, jonka kanssa kohderyhmä ehdottomasti haluaa tehdä töitä.

- (32) kyllähän ne asiakkaatkin haluaa olla sillä tavalla sellaisen menestyvän ja ajan hermolla olevan, trendikkään ja muodikkaan toimiston kanssa eikä minkään takapajusen ruputoimiston kanssa. (O2)

Aktiivisen, ajankohtaisen ja monipuolisen viestinnän nähtiin herättävän kohderyhmän kiinnostusta siten, että kohderyhmä ottaa todennäköisemmin itse aktiivisesti yhteyttä organisaatioon. Vetovoimainen brändi houkuttelee yhteydenottoja eikä organisaation tarvitse tehdä yhtä paljon aktiivista työtä esimerkiksi uusien asiakkuuksien hankkimiseksi. Houkuttelevan brändin ja työntekijöiden henkilökohtaisen viestinnän tuotteena syntyy myös positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja positiivista word-of-mouthia. Työntekijöiden ja asiakkaiden välisten ihmissuhteiden edistäminen auttaa edistämään myös word-of-mouthia (Gremler ym. 2001: 54). Aktiivisen ja kohderyhmää palvelevan viestinnän nähtiinkin synnyttävän paljon hyvää. Yhdessä organisaatiossa työntekijälähettilyyden kautta rakentuvan vetovoimaisen brändin kuvailtiin synnyttävän parhaimmillaan positiivisen kierteen, joka ruokkii itse itseään eli tuovan organisaation toiminnalle hyvää monista näkökulmista katsottuna.

- (33) Sitten toinen vetovoimaisuuden näkökulma on varmaan juurikin se myynti eli että meille tulee tarjouksia. Ja se tarkoittaa sitten myös sitä, että välttämättä me ei niin paljoa tehdä mitään kylmäsuorasoiottoja ulospäin vaan tällä hetkellä tilanne on se, että esimerkiksi meille tulee todella paljon tarjouspyyntöjä, mikä on suoraa vastausta siitä, että me itse viestitään aktiivisesti, ja tietysti sitten se, että on puskaradio ja muita hyviä kokemuksia muilla meistä. Siitä tulee sellainen positiivinen kierre – parhaimmillaan. Mikä ruokkii itse itseään. (O1)

Organisaatioiden näkökulmissa korostui se, että työntekijöiden viestintä on mahdollisuuksiin tarttumista. Työntekijälähettilyyden kautta luodaan toimintaympäristöä

ja reagoidaan esiin nousseisiin asioihin, ilmiöihin ja keskusteluihin. Organisaation vetovoimaisuus rakentuu työntekijöiden diversiteetin ohella sille, että työntekijät viestivät monipuolisista asioista verkostoilleen ja tarttuvat ajankohtaisiin kysymyksiin mielenkiintoisilla kulmilla. Nopea reagointikyky ja joustavuus sekä keskusteluihin tarttuminen ovat organisaatioiden mukaan tärkeässä osassa työntekijälähtöisyydessä. Työntekijöiden on ajoittain organisaatiota helpompi tarttua näihin kysymyksiin. Organisaation brändin vetovoimaisuus rakentuu yllättävissäkin tilanteissa, kun organisaation työntekijä pystyy linkittämään oman osaamisensa esimerkiksi yhteiskunnallisesti merkittäviin ja ajankohtaisiin aiheisiin.

Brändin rakentuminen kiinnostavuuden ja monipuolisuuden kautta ilmenee myös siten, että työntekijöiden oma viestintä on organisaatioille tapa herättää kohderyhmän huomio. Digitaalisen median roolin kehittyminen nähtiin tärkeäksi väyläksi pienellekin organisaatiolle ja sen työntekijöille puhua ajankohtaisista asioista ja esittää julkisesti omia mielipiteitään. Digitaalisen median kanavien koettiin mahdollistaneen sen, että pienikin organisaatio voi saada mediatilaa ja asiantuntijan aseman ja yksittäinen työntekijäkin voi olla mielipidevaikuttaja, jos hänellä on omia verkostojaan kiinnostavia mielipiteitä. Työntekijöiden ja organisaation tulisikin ymmärtää, että mitä he voivat tarjota kohderyhmälle ja verkostoilleen viestimällä määrittelemistään asioista ja teemoista.

- (34) Se on kaikki kiinni siitä, että mitä sanottavaa on. Pienellä firmalla ei ole varaa ostaa Kauppalehden etusivun mainosta, mutta jos pieni yritys hoitaa, vaikka Twitterinsä hyvin, niin sillä on mahdollisuus tavoittaa, vaikka isompi yleisö kuin jollain kansainvälisellä organisaatiolla. (O4)

Mielenkiintoisuuden piirteiden ei nähty organisaatioissa rakentuvan ainoastaan asiantuntijaviestinnän varaan. Erityisesti digitaalisten median kanavien koettiin mahdollistavan sen, että työntekijät voivat näyttää itsestään puolia asiantuntijuuden ulkopuolelta. Tällaisten piirteiden nähtiin rakentavan brändistä rennompaa ja inhimillisempää.

- (35) se on myöskin tuonut, tämä teknologian ja erilaisten palveluiden kehittyminen myöskin sellaista uutta ulottuvuutta, ehkä sellaista rennompaa ulottuvuutta, siitä miten organisaatiot kertovat itsestään omien ihmistensä kautta. (O3)

Tärkeänä näkökulmana haastatteluissa nousi esille se, että ihmiset ikään kuin tekevät organisaation. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että organisaatio oli kokenut suuren brändimuutoksen, mutta työntekijöiden kautta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamus saatiin liitettyä nopeasti uudistettuun brändiin. Samoin kun organisaation brändin voidaan nähdä rakentuvan ja ikään kuin henkilöityvän kaikkien organisaation työntekijöiden ja heidän viestinsä kautta kumulatiivisesti, organisaation vetovoimaisuuden voidaan nähdä rakentuvan vahvasti myös vain yhden henkilön asiantuntijuudesta ja työntekijälähettilyydestä.

- (36) sitten se, että kuinka vahvasti hän omalla henkilöbrändillään sillä hetkellä rakensi sitä [organisaation] brändiä – se on todella merkittävää. Työntekijät on siis todella tärkeitä koko yrityksen brändin rakentumisessa. (O5)

Asiakkaiden nähtiin sitoutuvan vahvasti yhteen työntekijään tai esimerkiksi konsulttiin, joka tekee heidän kanssaan töitä. Näissä tilanteissa asiakkaan luottamus rakentuu yhden konsultin varaan, jolloin konsultin vaihtuminen saattaa olla asiakkaalle *iso juttu*. Brändi saattaa siis henkilöityä vahvasti yhteen henkilöön ja tähän asiantuntijaan sitoutuminen ei välttämättä linkity organisaation brändiin. Tärkeäksi nähtiinkin, ettei organisaation brändiä ja asiantuntijuutta rakenneta vain muutaman osaajan varaan, vaan organisaation sisäisestä diversiteetistä tehdään läpinäkyvämpää ja osaajat nostetaan omine vahvuuksinensa esille. Jos kohderyhmä sitoutuu yhden organisaation asiantuntijan asiantuntijuuteen, saattaa olla todennäköisempää, että asiantuntijan vaihtaessa työpaikkaa organisaation brändin vetovoimaisuus kärsii.

- (37) – – että jos ajatellaan, että päätetään ikään kuin, että nämä kolme on meidän työntekijälähettiläät tai nämä kaksi, että se jotenkin rajataan se joukko ja sitten tavallaan nostetaan yksi ihminen tai kaksi tai kolme jotenkin ihan jalustalle ja kaikki muut on sitten jotenkin sellaista hiljaista,

joka laitetaan sinne vakan alle, niin sittenhän se on iso riski. Esimerkiksi juuri sen kannalta, et nämä kolme profiloituu ja sitten ne lähtevätkin jonnekin muualle töihin ja sitten ollaan ikään kuin aivan tyhjän päällä. Se voisi olla yksi sellainen epäonnistunut. Ehkä senkin vuoksi sellainen, että ei vakan alle niitä ihmisiä – enempi on parempi. (O4)

Organisaatioissa korostettiin sitä, että optimaalisessa tilanteessa työntekijälähettilyyden rakentaa brändiä mahdollisimman monipuolisesti. Tällöin yksittäinen henkilö ei rakenna organisaation brändiä vaan useammat työntekijät rakentavat brändistä vetovoimaisempaa ja vakaampaa.

4.2.3 Aitous ja läpinäkyvyys

Työntekijälähettilyyden koettiin organisaatioissa rakentavan organisaation brändistä samaistuttavampaa aitouden ja läpinäkyvyyden kautta. Työntekijälähettiläät heijastavat organisaation kulttuuria, tavoitteita ja toimintaa omassa vuorovaikutuksessaan tehden organisaatiosta läpinäkyvämmän. Erityisesti organisaation sisäisen kulttuurin koettiin heijastuvan työntekijälähettilyyden kautta organisaation ulkopuolelle. Gremler ym. (2001: 56) mukaan työntekijöiden viestintä rakentaa luottamusta. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa koettiin, että työntekijälähettilyyden herättää kohderyhmän luottamusta.

Aitouden ja läpinäkyvyyden kannalta organisaatioissa pidettiin tärkeänä sitä, että työntekijät kertoisivat organisaatiosta ulospäin omana persoonanaan ja omalla äänellään. Organisaatioiden haastatteluissa painottui se, että työntekijälähettilyyden brändin rakentamisen näkökulmasta on tärkeää, etteivät työntekijät vain *tuuttaisi* ulos jonkun toisen muotoilemia viestejä tai organisaation ylhäältä päin ehdottamia ja kirjoittamia kokonaisuuksia. Työntekijälähettilyyden helpottamiseen tarkoitettujen digitaalisen median välineiden, kuten SmarpSharen, ei suurimmassa osassa organisaatioita nähty

vastaavan asiantuntijaorganisaatioiden työntekijälähettilyydelle asettamiin tavoitteisiin. Organisaatioiden työntekijälähtöinen viestintä nähtiin luonnollisena osana organisaatioiden toimintaa ja tavoitteita. Osassa organisaatioissa kuitenkin koettiin, että viestien osittainen muotoilu valmiiksi työntekijöiden käyttöä varten toimii työntekijälähettilyyden helpottamisen välineenä. Valmiiksi muotoiltujen viestien nähtiin kuitenkin osassa organisaatioissa vaikuttavan kriittisesti organisaation brändin aitouden rakentumiseen ja viestien uskottavuuteen. Yksi haastateltavista muotoili epäonnistuneen yksisuuntaisen viestinnän seuraavasti: *se ei voi olla sellaista corypaste-viestintää.*

- (38) Kyllä se varmaan on juuri sitten esimerkiksi se, että se alkaa mennä sellaiseksi monistamiseksi, että sieltä unohtuu se, että miten oikeasti pystyy sitä omaa yhteisöään auttamaan ja palvelemaan, sen pitäisi olla kuitenkin vastavuoroista eikä sellaista omien organisaation viestien, vain tuuttamista, koska se nyt kuuluu asiaan (O5)

Kohderyhmän luottamuksen herättäminen aitouden ja läpinäkyvyyden kautta on monessa suhteessa työntekijälähettilyyden ytimessä. Työntekijöiden persoonalliset viestit rakentavat niin työntekijöistä kuin organisaation brändistäkin kiinnostavampia, inhimillisempiä ja läpinäkyvämpiä. Personoidut ja kohderyhmää palvelevat viestit rakentavat brändistä aidomman kuin, jos jokainen työntekijä viestii organisaatiosta identiteettisesti.

Organisaation logon takaa tapahtuvan viestinnän ei koettu herättävän yhtä vahvaa luottamusta ja kohderyhmän sitoutumista kuin työntekijöiden viestintä. Ihminen nähtiin organisaatiota ja organisaation logoa kiinnostavampana ja ihmisten kautta rakentuvan viestinnän koettiin tekevän organisaatiosta läpinäkyvämmän.

- (39) Koska nyt ollaan ehkä siinä aikakaudella, että pelkästään ne logot ei oikein, ihmisiä tuppaa kiinnostamaan. Ja meidän täytyisi entistä enemmän muistaa, että kaikki se viestintä on kuitenkin ihmiseltä ihmiselle, ei ehkä niinkään yritykseltä ihmiselle, niin työntekijälähettiläät pystyy tuomaan aivan uudenlaista inhimillisyyttä sitten siihen viestintään. Ja nimenomaan heijastamaan sitä oman organisaation kulttuuria, tavoitteita ja toimintaa siinä omassa vuorovaikutuksessa. (O3)

Organisaatioissa tavoitellaan sitä, että työntekijöiden viestit olisivat heidän omiaan. Organisaatioissa koettiin, että aitouden ja läpinäkyvyyden huomaa ja nämä inhimilliset piirteet sitouttavat kohderyhmää generistä viestintää tehokkaammin. Erityisesti työntekijöiden viestinnän kautta rakentuvan dialogin nähtiin johtavan yksisuuntaista viestintää tehokkaampaan lopputulokseen. Työntekijälähtöisyyden tärkeimmäksi piirteeksi koettiin inhimillisyys sekä syvemmän suhteen rakentaminen vuorovaikutuksen kautta. Aitous rakentuu työntekijälähtöisyyden kautta siten, että ihminen luottaa ihmiseen eli vertaiseen organisaatiota enemmän.

Työntekijälähtöisyys onnistuu tutkittavien organisaatioiden mukaan silloin, kun työntekijälähtöisyys lähtee työntekijästä itsestään. Teennäisyyden nähtiin paistavan viestinnästä herkästi läpi. Teennäisyydellä viitattiin siihen, että työntekijä pakotettaisiin toimimaan organisaation lähettiläänä, vaikka hän ei olisi aidosti sitoutunut organisaatioon. Tällöin organisaation uskottavuus kärsii ja työntekijälähtöisyys menettää merkitystä. Aidon, työntekijöiden omasta kiinnostuksesta syntyvän viestinnän nähtiinkin olevan kenties kaikista tärkein ominaisuus työntekijälähtöisyydessä. Aitouden näkökulmassa organisaatioiden haastatteluissa tiivistyi se, että optimaalisessa tilanteessa työntekijä haluaa viestiä organisaation asioista ja hänen viestimänsä asiat ovat hyvin työntekijälähtöisiä eli työntekijän omista intresseistä rakentuvia. Oman asiantuntijuuden ja oman persoonallisuuden asettaminen läpinäkyväksi tekee ihmisestä samaistuttavan ja vuorovaikutustilanteet vaikuttavat asiakassuhteiden muodostumiseen vahvistavasti.

- (40) Kyllä mä väittäisin, että kyllä sillä voi myyntiinkin olla vaikutusta, se, että joku meidän paljon videotuotantoja tekevä ihminen puhuu videoiden tekemisestä tai muuta vastaavaa ja se on paljon uskottavampaa – se, että silloin kun siinä on se ihminen, joka oikeasti on tehnyt niitä paljon, kuin se, että se on joku muu, joka puhuu sitä asiaa. (O4)
- (41) työntekijähän on luotettavampi kuin organisaatio ja se, että kun mä puen mun viestit omin sanoin, mun omille verkostoille, niin sehän on paljon uskottavampaa kuin sitten se, kun organisaatio viestii niistä asioista. (O5)

Työntekijälähtöisyys tekee organisaatiosta läpinäkyvämpää, mutta työntekijän ja organisaation viestien ei tulisi myöskään olla ristiriidassa keskenään. Organisaation brändi ei myöskään saisi *nielaista ihmistä*. Työntekijälähtöisyydessä korostuvat

persoonallisuus ja viestiminen työntekijälle luontaisissa tilanteissa ja kanavissa, mutta myös organisaation tavoitteita tukeva viestintä.

- (42) se, että persoonat peliin, että on tärkeää, että jokainen saa sillä omalla stailillaan edetä. (O4)

Digitaalisella aikakaudella ainutlaatuisen ja mieleenpainuvan asiakaskokemuksen merkitys korostuu (Ahvenainen ym. 2017: 9) Työntekijälähettilyyden rakentaa brändiä silloin, kun aitous rakentuu työntekijän vilpittömästä halusta auttaa asiakasta ja palvella tätä mahdollisimman hyvin. Työntekijälähettilyyden ei saa olla liian organisaatiolähtöistä, sillä tämän nähtiin heijastuvan viestinnästä. Tärkeäksi näkökulmaksi muodostui se, että työntekijälähettilyyden rakentaa brändiä parhaalla mahdollisella tavalla, jos kaikesta vuorovaikutuksesta välittyy se, että työntekijä ajattelee asiakkaan parasta. Tällöin asiakas kokee saavansa työntekijältä enemmän. Aitous korostaa sitä, että työntekijä rakentaa toiminnallaan asiakkaalle lisäarvoa, jolloin kohderyhmän tunneside asiantuntijaa ja organisaatiota kohtaan voimistuu. Vastaavasti työntekijälähettilyyden kerrottiin epäonnistuvan silloin, jos kaikki työntekijät viestivät identtisesti, organisaatiolähtöisesti ja unohtavat omat intressinsä ja persoonansa.

- (43) – – jos se on sellaista egosentristä oman navan ympärillä, että minä, minä, me, me, hyvä meidän joukkue, niin silloin se ei missään tapauksessa palvele sitä verkostoa eikä se tuota heille lisäarvoa, mutta jos puolestaan työntekijä pystyy kokoajan miettimään siinä omassa viestinnässään ja vuorovaikutuksessa, että miten mä voin antaa lisää mun verkostoille tai niille ihmisille, joita mä kohtaan eri vuorovaikutustilanteissa, niin silloinhan se vaikutus ja vaikuttavuus voi parhaimmillaan olla ihan tosi iso, koska silloin ne muut ihmiset kokevat, että he oikeasti, aidosti saavat tuolta ihmiseltä, jonka he sitten kohtaavat niin siellä eri foorumeissa. (O3)

Työntekijälähettilyyden koettiin rakentuvan omien kiinnostuksen ja näin myös samaistumisen kohteiden varaan. Työntekijälähettilyyden rakentamaa mielikuvaa aitoudesta kehittää esimerkiksi se, että organisaation työntekijät eivät automaattisesti jaa kollegan blogikirjoituksia sosiaalisessa mediassa, vaan ainoastaan ne blogikirjoitukset,

joihin työntekijä itse samaistuu ja kokee, että heillä on aiheesta jotain sanottavaa tai aihe vastaavasti kiinnostaa työntekijän verkostoja.

Aitouden ja läpinäkyvyyden rooli painottui myös siinä, että organisaatioissa korostettiin sitä, miten organisaation ja työntekijöiden tulisi toimia aidosti omana itsenään. Organisaatioissa painotettiin sitä, että aitoutta ei voi esittää, sillä kohtaamispisteitä on niin sosiaalisessa mediassa kuin kasvokkaisissa tilanteissa, jolloin *totuus paljastuu kuitenkin*. Erilaisia mielipiteitä organisaatioissa herätti se, että voiko työntekijä rakentaa viestintänsä erillisen työminän ja henkilöminän varaan. Toiset tutkittavat organisaatiot olivat sitä mieltä, että työ- ja henkilöminää ei voi erottaa toisistaan ja niiden nähtiin kulkevan käsi kädessä, vaikka työntekijälähettilyyks ei olisi tiedostettua. Yksi organisaatio kertoi, että organisaation työntekijä oli perustanut työntekijälähettilyyttä varten erilliset sosiaalisen median profiilit.

- (44) siis nimenomaan se aitous, että periaatteessa ei voi erottaa työminää ja henkilökohtaista minää vaan se on se yksi, se sama ihminen, joka siellä viestii. Sen sellaisen päälle liimatun sisällön, sen erottaa valitettavan helposti niin – ei sitä. (O5)

Työntekijälähettilyydessä työntekijät rakentavat organisaation brändin ohella omaa henkilökohtaista brändiään. Organisaatioissa korostettiin myös sitä, että organisaation brändille on tärkeää, että sen ohella, että työntekijät viestivät työnantajaorganisaatiosta kannattavaan sävyyn, he viestisivät muistakin kuin organisaation asioista. Myös tämä tekee työntekijästä aidomman ja herättää luottamusta kohderyhmän silmissä. Organisaation brändin vetovoimaisuus rakentuu työntekijälähettilyydessä kaikkien organisaation työntekijöiden persoonallisuuksista, aitoudesta ja henkilökohtaisesta panoksesta, jotka välittyvät ulkoisessa viestinnässä.

4.2.4 Helposti lähestyttävyys ja löydettävyys

Työntekijöiden viestiessä ikään kuin organisaation kasvoina, heistä ja organisaatiosta muodostuu helpommin lähestyttävä. Tässä luvussa korostetaan helposti lähestyttävyyttä, jota löydettävyys tukee. Organisaation löydettävyys linkittyy helposti lähestyttävyyteen ja korostaa sitä, että organisaation vetovoimaisuus rakentuu tavoitettavissa olevien työntekijöiden kautta.

Organisaatioiden haastatteluissa korostui se, että ihmisten kanssa on helpompi ja luontevampi kommunikoida kuin organisaation logon. Samalla tavalla kuin aiemmissa alaluvuissa on käsitelty ihmisten rakentavan organisaation brändistä monipuolisempaa ja läpinäkyvämpää, viestinnän kautta organisaation brändiin liitetään inhimillisiä ominaisuuksia.

- (45) Kyllähän se tuo ihmiset lähemmäksi, se lähentää ihmisiä toisiinsa, niin kuin some parhaimmillaan, se lähentää ihmisiä toisiin ja saa tuntemaan suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (O4)
- (46) mieluumminhan ihmiset juttelevat toisten ihmisten kuin se organisaation kanssa eli on tärkeää, että – periaatteessahan ne yrityksen työntekijät rakentaa sitä yrityksen brändiä. (O5)

Erityisesti digitaalisen median koettiin olevan tärkeässä roolissa siinä, kuinka organisaation brändistä muodostuu helposti lähestyttävämpi ja helpommin löydettävissä oleva. Työntekijälähettilyyden kautta organisaation tapa ajatella ja organisaatiota koskeva tieto on laajempien verkostojen saatavilla. Verkostojen kautta organisaatio tavoittaa suuremman ja potentiaalisemman kohderyhmän, sillä organisaatioissa koettiin, että työntekijät ovat valmiiksi verkostoituneita potentiaalisiin asiakkaisiin. Yhdessä organisaatioissa korostettiin, että työntekijälähettilyys *on rakennettu* puhtaasti sen pohjalta, että työntekijöiden verkostot saataisiin organisaation käyttöön. Organisaatioissa korostettiin myös, että työntekijälähettilyyden hyödyntäminen sopii sosiaalisen median luonteeseen, koska siellä seurataan ensisijaisesti ihmisiä eikä organisaatioita.

- (47) mutta nyt kuitenkin esimerkiksi somessakin seurataan ensisijaisesti ihmisiä, ei organisaatioita. Niin kyllä se on mun mielestä tosi olennaista, että niiden ihmisten verkostot on hyvät. Sen takia meilläkin siis ihan kylmästi, sen takia meilläkin tämä työntekijälähettilyyks on siis rakennettu (O2)

Työntekijöiden läsnäolo ja vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa auttavat luomaan vahvempia suhteita asiakkaisiin, mutta samalla organisaation työntekijöiden kautta kynnys yhteydenottoon madaltuu. Kohderyhmän mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa antaa kohderyhmälle mahdollisuuden saada tietoa brändistä, mutta myös tarvittaessa antaa palautetta brändille (ks. Veloutsou 2007: 215).

Läsnäolevien ja aktiivisten työntekijöiden kautta asiakkaisiin on helpompi rakentaa suhdetta ja asiakkailla on matalampi kynnys keskustella työntekijöiden kanssa. Organisaatiot korostivat sosiaalisessa mediassa syntyvässä vuorovaikutuksessa asiakassuhteiden rakentamista ja keskustelun synnyttämistä. Digitaalisen median kanavat nähtiin työntekijöiden mahdollisuutena päästä rakentamaan ja kehittämään asiakassuhdetta aktiivisesti. Nämä näkökulmat korostuvat myös kasvokkaisviestinnässä, mutta sosiaalisen median merkitys korostui haastatteluissa sen takia, että digitaalinen media on laajentanut vuorovaikutustilanteita ja verkostoja. Sosiaalisen median kautta työntekijät ja vastaavasti myös asiakkaat voivat olla tavoitettavissa lähtökohtaisesti jatkuvasti.

- (48) me uskotaan myöskin siihen, että on tärkeää, että asiantuntijat on läsnä myöskin somessa sen takia, että me päästään lähemmäs meidän asiakkaita ja pystytään rakentamaan heihin jonkinlainen suhde myöskin siellä verkossa. (O3)

Helposti lähestyttävyydellä tarkoitetaan tässä myös avoimuuden ja vuorovaikutustilanteiden kasvua. Tarkasteltavissa organisaatioissa korostui se, että vaikka organisaation palvelu ei olisikaan asiakkaalle vielä ajankohtainen, hän voi seurata organisaatiota ja asiantuntijoita sosiaalisen median välityksellä. Kun palvelusta tulee kohderyhmälle tai -henkilölle ajankohtainen, asiakas kääntyy sen organisaation tai asiantuntijan puoleen, jonka brändiin hän on samaistunut.

Sosiaalisen median verkostoissa viestit voivat herättää luottamusta ja vahvistaa suhdetta myös tiedostamatta eri vuorovaikutustilanteiden kautta. Tällaisella tilanteella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaan ja työntekijän roolit eivät välttämättä kaikissa tilanteissa ole tiedostettuja ja ihmissuhdetta voidaan rakentaa ensin muista lähtökohdista ja eri motiivien kautta. Tämä korostaa brändin rakentumista jatkuvana prosessina, jossa monien tiedostamattomien vuorovaikutustilanteiden merkitys korostuu.

- (49) Että joo, ehdottomasti, kyllä se on sitoutumisen kannalta varmasti merkityksellinen ja tavallaan luonteva väline myös siihen, että se tapahtuu vähän vahingossakin siellä, kun huomaa, tutustuu ihmiseen paremmin (O4)
- (50) on tosi tärkeää, että me ollaan myöskin konsultteina palvelemassa niitä meidän nykyisiä asiakkaita ja tulevia asiakkaita siellä somessa. – – asiakkaat arvostaa sitä, että he pääsevät rakentamaan sitä suhdetta ja saamaan sitä palvelua myöskin esimerkiksi somessa. (O3)

Työntekijöiden läsnäolo ja työntekijöiden organisaatiota koskeva ja kannattava viestintä koettiin organisaatiolähtöisesti tärkeäksi monella tapaa. Työntekijöiden nopea ja henkilökohtainen reagointi ajankohtaisiin aiheisiin ja asiakkaiden ongelmiin julkisissa digitaalisen median kanavissa korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ja mahdollisuutta lisätä työntekijöiden ja kohderyhmän välisiä kosketuspisteitä, jotka rakentavat välillisesti kohderyhmän kokemuksia organisaation brändistä. Lisäksi nykyiset asiakkaat voivat tuntea ylpeyttä, kun organisaatio ja organisaation työntekijät menestyvät ja organisaation työntekijät viestivät menestyksestä avoimesti eri kanavissa. Asiakkaat samaistuvat herkemmin menestyvään ja pätevään organisaatioon (Smit ym. 2007: 632). Menestys ja asiakkaiden kokema ylpeys rakentavat asiakkaiden samaistumista brändiin ja näin myös brändin vetovoimaisuutta (Kim ym. 2005).

Sen lisäksi, että organisaation työntekijät viestivät organisaatiota kannattavasti ulkoisessa viestinnässään, löydettävyyden kannalta tärkeäksi näkökulmaksi haastatteluissa nousi se, että organisaatiota suositeltaisiin näiden kokemusten pohjalta yhä eteenpäin.

- (51) Oli kyse sitten hyvien tyyppien saamisesta tänne töihin tai sitten uusien asiakkaiden saamisesta, niin valtaosa tulee sitä kautta, että joku on kuullut meistä, joku on puhunut meistä – on se sitten somessa tai jossain muulla foorumilla, mutta joka tapauksessa aivan olennainen asia (O4)

Kuten teoriassa on esitelty, word-of-mouthilla on erityisesti voimaa tuoda organisaatiolle uusia asiakkaita (Walz & Celuch 2001: 97). Viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan elintärkeänä osana pidettiin word-of-mouthia ja sitä, että potentiaaliset asiakkaat kuulevat asiakkailta viestintätoimiston ammattitaidosta.

4.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoite oli jaoteltu kolmeen osakysymykseen: millainen rooli työntekijälähettilyydellä on organisaatioiden viestinnässä, millaiseksi brändin koetaan rakentuvan työntekijälähettilyyden kautta verrattuna organisaation omaan viestintään sekä millaisiksi organisaation asiakassuhteet muodostuvat työntekijöiden viestinnän kautta. Jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastattua, jaoteltiin analyysi ensin kahteen pääluvukseen. Ensimmäisessä pääluvussa eroteltiin työntekijälähettilyyden tekijöitä eli sitä, millaisista tekijöistä ja tavoitteellisuudesta työntekijälähettilyyden organisaatioissa rakentuu. Toisessa pääluvussa eroteltiin työntekijälähettilyyttä ulkoisen viestinnän osana eli niitä brändinrakentamisen piirteitä, joista työntekijälähettilyyden organisaatioissa rakentuu.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millainen rooli työntekijälähettilyydellä on organisaatioiden viestinnässä. Työntekijälähettilyyden organisaatioissa erittäin tärkeässä roolissa ja organisaatiot kuvailivatkin työntekijälähettilyyden roolia jopa *kriittisen tärkeäksi*. Kaikissa tarkasteltavissa organisaatioissa työntekijälähettilyyden nähtiin olevan tärkeässä osassa organisaation brändin rakentumisessa ja työntekijälähettilyyden koettiin näkyvän viestintätoimistoissa kaikissa työntekijän kohtaamisissa niin verkossa kuin verkon ulkopuolella.

Työntekijälähettilyyksy syntyy organisaatioissa vapaaehtoisuuden ja tavoitteellisuuden yhdistelmästä. Työntekijälähettilyyksy on organisaatioissa muuta organisaation viestintää ja brändin rakentamista tukeva osa, ja sitä pidetään luonnollisena osana organisaation työntekijöiden viestintää. Organisaatiot hyödyntävät työntekijälähettilyyttä saavuttaakseen työntekijöiden verkostojen kautta omille viesteilleen laajempaa näkyvyyttä ja bränditunnettuutta sekä vuorovaikutusta eri kohderyhmien kanssa. Brändiä rakennetaan työntekijälähettilyyden avulla pyrkimällä brändin vahvistamiseen, ajatusjohtajuuteen ja vaikuttavuuteen, luottamuksen kasvattamiseen, brändin tunnettuuden lisäämiseen ja erottautumiseen.

Työntekijälähettilyyksy rakentuu tutkittavissa organisaatioissa organisaation sisäisestä **tavoitteellisuudesta** eli siitä, että organisaation ja työntekijöiden toiminta ohjaavat määriteltyihin tavoitteisiin, **johdon esimerkistä ja tuesta**, joilla kehitetään työntekijöiden luottamusta ja innostusta sekä valtaistetaan työntekijät viestimään, **organisaation kulttuurista**, jolla edistetään työntekijöiden yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista organisaatioon, **työntekijän motivaatiotekijöistä**, jotka määrittelevät työntekijän omia intressejä viestiä organisaatiosta ulospäin, sekä toiminnan **kehittämisestä ja seuraamisesta**, joilla havainnoidaan työntekijöiden resursseja ja osaamista sekä keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen ja viestinnän kehittämiseen. Nämä työntekijälähettilyyden kehittämiseen vaikuttavat sisäiset tekijät ovat melko yhteneväisiä aiemmissa tutkimuksissa esiteltyjen työntekijälähettilyyttä rakentavien tekijöiden kanssa. Frank (2015) on määritellyt työntekijälähettilyyden rakentuvan kolmesta toisiinsa vaikuttavasta organisaation sisäisestä tekijästä, jotka ovat työntekijöiden sitouttaminen, työntekijän ja organisaation välinen positiivinen suhde sekä näitä tukeva organisaation sisäinen viestintä.

Työntekijälähettilyyden rooli korostuu organisaatioissa siten, että organisaatiot ymmärtävät työntekijöiden viestinnän merkityksen ja pyrkivät hyödyntämään työntekijälähettilyyttä osana brändin rakentamista. Organisaatiolähtöisiin tavoitteisiin tähdätään viestimällä tehokkaammin sisäisesti ja lisäämällä työntekijöiden ymmärrystä organisaatiosta, sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon, valtaistamalla työntekijöitä

viestimään vapaammin ja auttamalla työntekijöitä löytämään viestintäänsä heille henkilökohtaisesti mielenkiintoisia teemoja, jotka korostavat työntekijöiden osaamista ja persoonallisuutta.

Organisaatiolähtöisten tavoitteiden ja työntekijälähtöisyyttä kehittävän toiminnan ohella organisaatioissa korostuu se, että vaikka työntekijälähtöisyyden rooli organisaatioissa on suuri, työntekijälähtöisyyteen voidaan kannustaa, mutta ei pakottaa. Brändin vetovoimaisuus rakentuu vuorovaikutuksessa, jossa sitouttaminen ja tätä kautta sitoutuminen tapahtuvat työntekijän ja kohderyhmän kohtaamisten kautta. Tähän vahvempaan sitoutumiseen pyritään sitouttamalla työntekijät organisaation niin, että työntekijät puhuisivat organisaation puolesta eli olisivat organisaation työntekijälähtöisiä. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja tätä kautta syntyvä brändikansalaisuuskäyttäytyminen määrittelee työntekijälähtöisyyden syntymistä organisaatiolähtöisiä tavoitteita enemmän ja näin myös työntekijälähtöisyyden roolia ja sitä, kuinka organisaatiot pystyvät lopulta hyödyntämään työntekijälähtöisyyttä osana brändin rakentumista.

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli, millaiseksi brändin koetaan rakentuvan työntekijälähtöisyyden kautta verrattuna organisaation omaan viestintään. Työntekijöitä pidetään organisaatioissa brändin rakentumisen ytimenä, koska työntekijöiden avulla organisaatiolle muodostuu logon sijasta kasvot. Työntekijän roolia organisaation brändin rakentumisessa kuvasi hyvin yhden haastateltavan toteamus: *voidaan profiloitua kasvoilla eikä pelkästään sinä yrityksen logona.*

Työntekijälähtöisyyden nähtiin tässä tutkimuksessa rakentavan erityisesti seuraavia brändipersonallisuuden piirteitä: **asiantuntijuus ja osaaminen, kiinnostavuus ja monipuolisuus, aitous ja läpinäkyvyys** sekä **helposti lähestyttävyyys ja löydettävyyys**. Työntekijälähtöisyys auttaa organisaatiota profiloitumaan asiantuntevana, sillä oman viestintänsä sekä käyttämiensä kanavien kautta työntekijät asettavat osaamisensa ja pätevyytensä brändin rakentumisen keskiöön. Asiakkaan kannalta on vetovoimaista, että organisaatio on ammattitaitoinen ja osaava asiakkaan tarvitsemissa palveluissa.

Ammattitaitoinen mielikuva rakentaa asiakkaan luottamusta työntekijöihin ja tätä kautta koko organisaation ammattitaitoon ja osaamiseen. Asiakas voi organisaatioon samaistuessaan tuntea esimerkiksi ylpeyttä organisaation ja työntekijöiden menestyessä. Sen ohella, että organisaation brändin tulee asiakkaan mielessä rakentua ammattitaitoisena, työntekijöiden viestintä rakentaa organisaation brändistä kiinnostavampaa ja monipuolisempaa. Vaikka organisaation oma viestintä voi herättää kohderyhmän luottamusta ja olla puhuttelevaa, työntekijälähtöisyyden kautta organisaation brändin persoonasta rakentuu monimuotoisempi ja erottuvampi, kun brändi-imago vahvistuu organisaation määrittelemän mielikuvan ohella organisaation työntekijöiden persoonallisuuksista.

Työntekijälähtöisyyden kautta työntekijät voivat viestiä persoonallisemmin kuin toimiessaan organisaation logon takana. Tämä rakentaa brändistä kiinnostavuuden ohella aidompaa ja läpinäkyvämpää. Työntekijälähtöisyys antaa työntekijöille mahdollisuuden viestiä organisaation brändiä vapaammin, rohkeammin, muuntuvammin ja tarttua ajankohtaisiin aiheisiin nopeammin esimerkiksi sosiaalisen median keskusteluissa. Kun organisaatio saa näkyvyyttä työntekijöidensä kautta, organisaation työntekijät inhimillistävät brändiä ja tekevät työntekijöistä ja organisaatiosta helpommin lähestyttäviä. Työntekijälähtöisyys antaa pienellekin organisaatiolle mahdollisuuden osallistua kokoaan laajempaan keskusteluun, saavuttaa enemmän näkyvyyttä ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Persoonallisten viestien painottuminen tutkimuksen aineiston analyysissä korostaa työntekijöiden roolia organisaation viestinnässä. Jotta työntekijälähtöisyyden kautta voitaisiin rakentaa organisaation brändiä organisaation omaa viestintää rikastavasti, työntekijöiden tulisi viestiä eri tilanteissa vahvasti omana persoonanaan ja puhua myös organisaation ulkoisista asioista, jolloin piirteet ovat inhimillisempiä ja näin myös samaistuttavampia. Parhaassa tilanteessa organisaatio ei vain käytä tai koeta hyödyntää työntekijöiden henkilökohtaisia kanavia omien viestiensä välittämisessä, vaan parhaimmillaan työntekijälähtöisyys ilmenee työntekijän kykynä ja haluna viestiä omaa verkostoaan kiinnostavasti ja palvelevasti sekä samanaikaisesti työnantajaorganisaatiota

kannattavasti. Mielenkiintoisena näkökulmana organisaatioiden haastatteluissa nousi esille se, että työntekijä voi jakaa viestintänsä työminään ja henkilökohtaiseen minään, mutta sitä aidommaksi ja kiinnostavammaksi brändi rakentuu mitä vapaammin ja kokonaisvaltaisemmin työntekijä viestii. Työntekijälähettilyyden ongelmaksi nähtiinkin se, että jos työntekijän viestintä on liian organisaatiolähtöistä tai organisaatio pakottaa tai painostaa työntekijän viestimään organisaation asioista omassa vuorovaikutuksessaan heijastuu painostaminen myös kohderyhmälle.

Organisaatioissa painotettiin, että työntekijän kyky viestiä kohderyhmää eli nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita kiinnostavasti on ratkaisevassa roolissa siinä, miten vetovoimaiseksi työntekijälähettilyys organisaation brändiä rakentaa. Työntekijälähettilyys nähtiin organisaatioissa enemmän positiivisten vaikutusten kuin negatiivisten piirteiden kautta, sillä organisaatioiden työntekijöiden nähtiin pääsääntöisesti jo valmiiksi osaavan ja haluavan viestiä organisaation asioista. Työntekijälähettilyyden nähtiin epäonnistuvan silloin, jos työntekijät eivät ole motivoituneita viestimään organisaation asioista tai vastaavasti viestit *ei ole sen yrityksen brändin ja tarinan ja viestin mukaista*. Jotta työntekijälähettilyys palkitsisi brändiä, työntekijää ja kohderyhmää parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän tulee ymmärtää oman viestintänsä merkitys organisaatiolle, itselleen ja viestin kohderyhmälle. Tällöin hän pystyy viestimään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation brändiä tukevasti.

Tämän tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys oli, millaisiksi organisaation asiakassuhteet muodostuvat työntekijöiden viestinnän kautta. Suhteiden rakentumisen näkökulmasta tämän tutkimuksen pääkäsitteenä on sitouttaminen. Sitoutuneet työntekijät voivat omalla viestinnällään sitouttaa ulkoisia sidosryhmiä brändiin. Sitouttamisessa tärkeää on rakentaa kohtaamispiste, jossa ihmisiä yhdistävät samanlaiset intressit (Virsu 2012: 34). Samaistuminen syntyy brändipersonan kautta eli henkilöt samaistuvat brändin tiettyihin ominaisuuksiin ja samaistumisen kautta kohderyhmä kokee brändin vetovoimaisemmaksi, jolloin kohderyhmälle syntyy tunneside brändiä kohtaan.

Vetovoimaisempi organisaation brändi, johon asiakkaan on helppo samaistua, rakentuu inhimillistämällä brändiä ja tuomalla organisaation henkilöt brändin takaa lähemmäs kohderyhmää. Brändin takana työskentelevät ihmiset inhimillistävät brändiä, herättävät kohderyhmän luottamusta ja kiinnostavat organisaation brändiä enemmän. Haastattelussa ilmeni, että kohderyhmän on helpompi kiinnittyä yhteen asiantuntijaan tai tiimiin ja tätä kautta organisaation brändiin. Työntekijälähettilyyks mahdollistaa myös organisaation viestintää aidomman vuorovaikutuksen työntekijöiden ja kohderyhmän välillä, jolloin viestintä vastaa kohderyhmän viestinnällistä tarvetta organisaatiota kohti ja työntekijöiden henkilökohtainen viestintä herättää kohderyhmässä samaistumista.

Työntekijöiden viestinnällä voidaan rakentaa vahvempia suhteita organisaation brändin, työntekijän ja kohderyhmän eli potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden välille. Asiakkaisiin luotujen vahvempien suhteiden ja sitoutumisen kautta mahdollisuus positiiviseen word-of-mouthiin ja suosittelun kautta syntyviin uusiin suhteisiin kasvaa. Brändiä rakennetaan vetovoimaiseksi samaistuttamalla asiakkaita, ja brändistä viestivien työntekijöiden kautta brändi erottuu kilpailutilanteissa. Analyysin kannalta tärkeä huomio on myös se, että asiakassuhteiden vahvistamisen ohella työntekijälähettilyyks rakentaa brändistä helpommin lähestyttävän potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta muodostaen brändin työnantajamielikuvaa.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten organisaation brändin vetovoimaisuutta rakennetaan työntekijälähtöisyyden avulla. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijälähtöisyyttä viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Nämä tutkimuskysymykset olivat, millainen rooli työntekijälähtöisyydellä on organisaatioiden viestinnässä, millaiseksi brändin koetaan rakentuvan työntekijälähtöisyyden kautta verrattuna organisaation omaan viestintään ja millaisiksi organisaation asiakassuhteet muodostuvat työntekijöiden viestinnän kautta sitouttamisen näkökulmasta.

Kiinnostava tulos tämän tutkimuksen näkökulmasta on se, että työntekijälähtöisyys on integroitunut luonnolliseksi osaksi organisaatioiden viestintää. Työntekijälähtöisyys on tutkittavissa organisaatioissa tiedostettua, mutta luonteeltaan organisaatioiden muita tavoitteita ja strategiaa tukevaa ulkoista viestintää työntekijälähtöisyyden työntekijälähtöisten piirteiden takia. Työntekijälähtöisyydelle on ominaista sekä organisaatio- että työntekijälähtöisyys, sillä työntekijälähtöisyys rakentuu organisaation määrittelemistä tavoitteista tai odotuksista, mutta sen ytimessä on viestinnän vapaaehtoisuus sekä työntekijän oma kiinnostus ja intressit toimia organisaation työntekijälähtöisyydenä.

Työntekijöiden viestintä rakentaa lopulta pohjan sille, millaisen mielikuvan ulkoiset sidosryhmät saavat organisaatiosta. Organisaation työntekijät ovat tärkeässä roolissa rakennettaessa organisaation brändiä, sillä organisaation brändi rakentuu moninaisemmaksi työntekijöiden viestintä- ja vuorovaikutustilanteiden summasta. Viestinnän kohderyhmän lopullinen kokemus organisaation brändistä rakentuu kaikissa tilanteissa, joissa henkilö on kosketuksissa brändin kanssa, joten organisaation kannalta on tärkeää, että organisaatiosta viestisivät sellaiset työntekijät, joilla on positiivisia kokemuksia organisaatiosta (ks. Luoma-aho 2014).

Tutkimuksessa korostui organisaation työntekijöiden rooli brändin rakentumisen ytimessä. Organisaatiot eivät voi enää yksin määrätä brändin rakentumisesta, joten organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita, jotta he vapaaehtoisesti käyttäisivät viestintätilanteissaan omaa viestinnällistä potentiaaliaan ja rakentaisivat organisaation brändiä. Työntekijöitä pidetään viestinnässä yhtenä tärkeimpänä strategisena joukkona, koska he ovat vuorovaikuttavat ulkoisten yleisöjen kanssa päivittäin (Kim & Rhee 2011: 243). Tämäkin tutkimus korostaa edellisten tutkimusten tapaan sitä, että sitä mukaa kun organisaatio kykenee parantamaan sisäistä viestintäänsä ja sitouttamaan työntekijöitä organisaatioonsa, organisaation ulkoinen viestintä kehittyy. Sisäisen brändinjohtamisen tai työntekijöiden kiinnostuksen puuttuessa työntekijät eivät myöskään viesti organisaatiosta sitä kannattavasti. Jotta työntekijöiden viestinnälliset resurssit saadaan hyödynnettyä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, organisaatioiden tulisi investoida työntekijöihin, sillä ihmiset voivat olla brändin suurin voimavara ja erottuvuustekijä (ks. Konečný & Kolouchová 2013: 28).

Organisaatioon sitoutunut työntekijä puhuu organisaatiosta brändin mukaisesti ulospäin rakentaen brändin vetovoimaisuutta. Työntekijälähteilyydessä korostuu työntekijöiden aktiivinen rooli, mutta ennen kaikkea laadukas ja kohderyhmää palveleva viestintä, jolla saadaan luotua asiakkaalle lisäarvoa. Työntekijöiden kasvot ja omat viestit herättävät kohderyhmän huomiota tehden organisaation brändistä kiinnostavamman, inhimillisemmän ja läpinäkyvämmän. Työntekijälähteilyyden kautta organisaation brändi rakentuu työntekijöiden persoonallisuuksien ja diversiteetin kautta. Kohderyhmä samaistuu herkemmin brändeihin, joiden persoonallisuus on yhteneväinen kohderyhmän oman minäkuvan kanssa (Kim ym. 2005). Työntekijöiden kautta kohderyhmän on helpompi samaistua työntekijöiden ja heidän persoonallisuksiensa kautta brändiin ja kokea piirteet itselleen tärkeiksi.

Työntekijälähteilisyys on moninainen kokonaisuus, joka rakentaa onnistuessaan organisaation brändiä, työntekijän brändiä sekä suhdetta kohderyhmään. Organisaatiot hyödyntävät työntekijälähteilyyttä saavuttaakseen työntekijöiden verkostojen kautta omille viesteilleen laajempaa näkyvyyttä sekä vahvempia asiakassuhteita

vuorovaikutteisen ja inhimillisen viestinnän kautta. Työntekijälähettilyyden merkitys painottuu sekä brändin tunnettuuden lisäämisessä työntekijöiden verkostojen kautta että laadukkaan viestinnän kautta kehittyvässä vuorovaikutuksessa. Organisaation brändiä rakentavan työntekijälähettilyyden tekijöitä ovat työntekijöiden persoonallisuus, viestinnälliset valmiudet ja verkostot.

Ilmiönä työntekijälähettilyys laajentaa ymmärrystä vertaiseen luottamisesta, sillä haastateltavien organisaatioiden kokemuksen mukaan työntekijälähettilyydellä saadaan herätettyä kohderyhmän luottamusta koko organisaatioon työntekijöiden omien, laajojenkin verkostojen kautta. Vain oman kokemuksensa kautta organisaatiosta viestivät ovat uskottavia lähettiläitä (Luoma-aho 2014). Tutkimuksen kannalta tärkeää oli havainnointi siitä, että työntekijälähettilyys on organisaatioissa työntekijälähtoisempää kuin yleinen puhe työntekijälähettilyysohjelmista antaa ymmärtää. Myös aineistosta noussut pohdinta siitä voiko työntekijälähettilyyden rakentaa vain niin sanotun työminän varaan on mielenkiintoinen piirre. Työntekijälähettilyyttä voidaan kehittää siten, että työntekijälähettilyyttä edistetään ja helpotetaan valmiiksi muotoilluilla sisällöillä ja työntekijä voi jakaa viestintänsä työminään ja henkilökohtaiseen minään, mutta tässä tutkimuksessa korostuu näkökulma siitä, että sitä aidommaksi ja kiinnostavammaksi brändi rakentuu mitä vapaammin ja kokonaisvaltaisemmin työntekijä itse viestii. Työntekijälähettilyys on vetovoimaisen brändin rakentumisessa parhaimmillaan silloin, kun työntekijät eivät vain välitä organisaation viestejä ja valmiita teemoja verkostoilleen.

Työntekijälähettilyys rakentaa brändille kilpailuetua ja luo viestintään persoonallisia sävyjä tehden organisaation osaamisesta läpinäkyvämpää ja houkuttelevampaa. Brändin erottuvuus ja kohderyhmälle houkuttelevasti viestiminen edistävät kohderyhmän sitoutumista ja rakentavat brändin vetovoimaisuutta. Brändiin sitoutuminen ja brändiin muodostuva suhde on moninainen, vuorovaikutteinen, ihmissuhteen kaltainen suhde. Organisaation työntekijöihin on helpompaa samaistua ja työntekijöiden viestintä erottaa organisaation brändiä kilpailevista brändeistä. Tunnesiteen eli sitoutumisen vahvistaminen ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta tulee olemaan entistä tärkeämpi osa organisaation brändin muodostumista tulevaisuudessa. Hyvän ja asiakkaalle lisäarvoa

tuovan työntekijälähettilyyden kautta brändistä tulee vetovoimainen asiakkaiden näkökulmasta ja suhteista tulee pitkäaikaisempia ja vuorovaikutteisempia. Brändiä rakennetaan työntekijälähettilyyden avulla pyrkimällä ajatusjohtajuuteen, brändin tunnettuuden kasvuun, brändin vahvistamiseen ja luottamuksen kasvattamiseen sekä erottautumiseen ja sitoutumiseen.

Aktiivisen työntekijälähettilyyden nähtiin organisaatioissa synnyttävän parhaimmillaan positiivisen kierteen, joka ikään kuin *ruokkii itse itseään*. Onnistunut työntekijöiden tekemä brändiviestintä houkuttelee yhteydenottoja ja uusia asiakkaita, mutta myös ammattitaitoisia työntekijöitä. Asiakkaiden positiivisten brändikokemusten kautta word-of-mouthin määrä kasvaa ja mahdollisuus asiakas- ja brändilähettilyyteen lisääntyy.

Tutkimuksen kannalta tärkeimpänä asiana voidaan korostaa moniulotteisen ilmiön asettamista viestinnän tutkimuskentälle. Tämän tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä rajaa tutkimuksen kohdistaminen viestintäalan asiantuntijaorganisaatioihin. Konteksti saattaa luoda ilmiölle ominaispiirteitä, joita muiden organisaatioiden toiminnasta tai työntekijöiden viestinnästä ei voida tunnistaa. Vastaavasti myös työntekijälähettilyyden merkitys ja rooli voivat muuntautua eri alojen organisaatioissa, kun esimerkiksi organisaation tavoitteet, työntekijöiden rooli, intressit ja viestinnälliset vapaudet sekä valmiudet vaihtelevat.

Työntekijälähettilyyden on ilmiönä moniulotteinen ja organisaatioiden haastatteluihin nousi esiin työntekijälähettilyyden kehittyminen organisaatiolähtöisyyden ohella työntekijälähtöisestä näkökulmasta. Tutkimusongelmaa olisikin mielenkiintoista ja ajankohtaista laajentaa tulevaisuudessa kartoittamalla työntekijän motivaatiotekijöitä toimia organisaation työntekijälähettiläänä. Toisena tutkimusongelmana työntekijälähettilyyttä olisi mielenkiintoista tutkia siitä suunnasta, miten työntekijöiden muuttuvat työnantajasuhteet vaikuttavat brändin rakentumiseen, kun nyky-yhteiskunnassa on yhä tavanomaisempaa tehdä töitä usealle organisaatiolle ja vaihtaa työpaikka muutaman vuoden välein. Kolmas mielenkiintoinen tutkimusongelma olisi tutkia kohderyhmän sitoutumista työntekijän henkilöbrändiin verrattuna organisaation

brändiin. Henkilöbrändin ja organisaation brändin välinen dynamiikka on erittäin ajankohtainen tutkimusongelma työntekijälähtöisyyden kasvattaessa suosiotaan osana organisaatioiden tavoitteita.

LÄHTEET

- Aaker, David (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Pub.
- Aaker, David A. & Erich Joachimstahler (2000). *Brandien johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Aaker, Jennifer L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34: 3, 347–356.
- Ahjo Communications (2018). [Lainattu 5.1.2018]. Saatavilla: <https://ahjocomms.fi/helsinkilainen-viestintatoimisto/>
- Ahvenainen, Perttu, Janne Gylling & Sani Leino (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja*. Helsinki: Kauppakamari.
- Arndt, Johan (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4, 291–295.
- Berger, Bruce (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations. [Lainattu 5.11.2017]. Saatavilla: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Burmann Cristoph, Sabrina Zeplin & Nicola Riley (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Brand Management*, 16: 4, 264–284.
- Burmann, Cristoph & Sabrina Zeplin (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12: 4, 279–300.
- Cocomms (2018). [Lainattu 5.1.2018]. Saatavilla: <http://cocomms.com/>
- Dozier, David M., Larissa A. Grunig & James E. Grunig (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drum (2018). [Lainattu 5.1.2018]. Saatavilla: <https://drum.fi/fi/meista/>

- Ellun Kanat (2018). [Lainattu 5.1.2018]. Saatavilla: <https://ellunkanat.fi/>
- Frank, Jason (2015). From engagement to empowerment - employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review* 14: 4, 144–145.
- Fullerton, Gordon (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research* 5: 4, 333–344.
- Gonring, Matthew P. (2008). Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value. *Journal of Business Strategy* 29: 4, 29–40.
- Gotsi Manto & Alan Wilson (2001). Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision* 39: 2, 99–104.
- Gremler, Dwayne D., Kevin P. Gwinner & Stephen W. Brown (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management* 12: 1, 44–59.
- Gruen, Thomas, John Summers & Frank Acito (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing* 64: 3, 34–49.
- Grunig, James E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. Teoksessa: Grunig J. (toim.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. 531–576.
- Grunig, Larissa A., James E. Grunig, & David Dozier (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gupta, Neha & Vandna Sharma (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review* 17: 3, 45S–63S.
- Herbst, Uta & Michael A. Merz (2011). The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management* 40, 1072–1081.

- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jo, Samsup & Sung Wook Shim (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review* 31: 2, 277–280.
- Juholin, Elisa (2009). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. 2. Painos. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, Elisa (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kaiku Helsinki (2018). [Lainattu 5.1.2018]. Saatavilla: <http://kaikuhelsinki.fi/>
- Kang, Minjeong & Minjung Sung (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21: 1, 82–102.
- Kapferer, Jean-Noel (2014). *The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking*. 5. painos. Lontoo: KoganPage.
- Kaplan, Andreas & Michael Haenlein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53, 59–68.
- Kauppalehti (2016). *Ellun kanat ja Miltton vetävät viestinnän kiittoa*. [Lainattu 16.12.2017]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ellun-kanat-ja-miltton-vetavat-viestinnan-kiittoa/jfVDahK5>
- Khedher, Manel (2015). A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing. *Journal of Global Business Issues*. 9: 1, 19–27.
- Kim, Jeong-Nam & Yunna Rhee (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research* 23, 243–268.

- Kim, Hae Ryong, Moonkyu Lee & Francis M. Ulgado (2005). *Brand Personality, Self-congruity and the Consumer-Brand Relationship*. [Lainattu 5.1.2018]. Saatavilla: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=11876>
- Kotler, Philip (2008). *Principles of Marketing*. New Jersey: Paerson.
- Laine, Pikka-Maaria & Eero Vaara (2012): Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa: Mantere, Saku, Kimmo Suominen & Eero Vaasa (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 29–42.
- Luoma-aho, Vilma & Marita Vos (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15: 3, 315–331.
- Luoma-aho, Vilma (2014). *Särkymätön viestintä*. [Lainattu 11.12.2017]. Saatavilla: <http://viestijat.fi/sarkymaton-viestinta/>
- Luoma-aho, Vilma (2015). *Läpinäkyvää?* [Lainattu 12.12.2017]. Saatavilla: <http://viestijat.fi/lapinakyvaa/>
- Markkinointiviestinnän toimistojen liitto (2018). *Ostajan Opas. Näin ostat viestintäpalveluita* [Lainattu 20.3.2018]. Saatavilla: www.mtl.fi/palvelujen_ostajille/viestinnan_ostajan_opas
- Men, Linjuan Rita (2011). How employee empowerment influences organization-employee relationships in China. *Public Relations Review*, 37, 435–437.
- Men, Linjuan Rita (2014a). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research* 26: 3, 256–279.
- Men, Linjuan Rita (2014b). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28: 2, 264–284.
- Men, Linjuan Rita (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review* 41, 461–471.

- Men, Linjuan Rita & Hua Jiang (2016). Cultivating Quality Employee-Organization Relationships: The Interplay among Organizational Leadership, Culture, and Communication. *International Journal of Strategic Communication* 10: 5, 462–479.
- Men, Linjuan Rita & Sidharth Muralidharan (2017). Understanding Social Media Peer Communication and Organization–Public Relationships. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 94: 1, 81–101.
- Men, Linjuan Rita & Don W. Stacks (2013). Measuring the impact of organizational leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management* 17, 171–192.
- Miletsky, Jason & Genevieve L. Smith (2009). *Perspectives on branding*. Boston: Course Technology.
- MOT Pro Englanti (2018). [Lainattu 5.1.2018]. Helsinki: Kielikone Oy & Gummerus Kustannus Oy. Saatavilla rajoitetusti: <https://mot-kielikone-fi.proxy.uwasa.fi/mot/vaasayo/netmot.exe>
- Mäkinen Marco, Anja Kahri & Tuomas Kahri (2010). *Brändi kulmahuoneeseen!* Porvoo: WSOYpro.
- Nolan, Lynnette (2015). The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review* 41, 288–292.
- Park, Soo Huyn, Jeong-Nam Kim & Arunima Krishna (2014). Bottom-up building of an innovative organization: motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly* 28: 4, 531–560.
- Piehler, Rico, Ceridwyn King, Christoph Burmann & Lina Xiong (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing* 50:9/10, 1575–1601.
- Pönkä, Harto (2014). *Sosiaalisen median käsikirja*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Quinton, Sarah (2013). The community brand paradigm: A response to brand management’s dilemma in the digital era. *Journal of Marketing Management* 29: 7–8, 912–932.

- Rangarajan, Deva, Betsy Gelb & Amy Vandaveer (2017). Strategic personal branding – and how it pays off. *Business Horizons* 60, 657–666.
- Ruck, Kevin, Mary Welch & Barbara Menara (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review* 43: 5, 904–914.
- Ryan, Damian & Calvin Jones (2012). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. 2.painos. Lontoo: Kogan Page.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf.*
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision* 50: 2, 253–272.
- Smidts, Ale, Ad Pruyn & Cees van Riel (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal* 44: 5, 1051–1062
- Smit, Edith, Fred Bronner & Maarten Tolboom (2007). Brand relationship quality and its value for personal contact. *Journal of Business Research* 60: 6, 627–633.
- Tukiainen, Tuuli (1999). *Yhteisöviestinnän agendamalli - yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi*. Väitöskirja. Yleisradio.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9.painos. Vantaa: Tammi.
- Veloutsou, Cleopatra & Colin S. Taylor (2012). The role of the brand as a person in business to business brands. *Industrial Marketing Management* 41, 898–907.
- Veloutsou, Cleopatra (2007). Identifying the Dimensions of the Product-Brand and Consumer Relationship. *Journal of marketing management* 23: 1–2, 7–26.

- Virsu, Ville (2012). *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä*. Turun yliopiston julkaisuja. [Lainattu 1.12.2017]. Saatavilla: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/73970/AnnalesC331Virsu.pdf>
- Walz, Anna M. & Kevin G. Celuch (2010). The effect of retailer communication on customer advocacy: the moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 23, 95—110.
- Young, Laurie (2013). *Thought Leadership. Prompting businesses to think and learn*. Lontoo: KoganPage.
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*. 6. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Åberg, Leif (2006): *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

VAASAN YLIOPISTO**HAASTATTELURUNKO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Jasmiina Ruotsila

11.12.2017

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Organisaatioiden viestintä

Pro gradu –tutkielma:

Työntekijälähettilyyden osana brändin vetovoimaisuuden rakentumista

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation brändin vetovoimaisuutta rakennetaan työntekijälähettilyyden avulla. Tutkimuksessa kartoitetaan sitä, millaisena organisaatiot työntekijöiden oman viestinnän ja työntekijöiden verkostojen potentiaalin näkevät, miten organisaatiot hyödyntävät työntekijälähettilyyttä toiminnassaan ja miten brändin koetaan rakentuvan työntekijälähettilyyden kautta. Tutkimus painottuu siihen, miten brändiä rakennetaan vetovoimaiseksi organisaation ulkoisille kohderyhmille, kuten asiakkaille, ja kuinka määriteltyä kohderyhmää sitoutetaan työntekijöiden viestinnän avulla brändiin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään

työntekijälähettilyyden viestinnällisiin ja brändin rakentumisen piirteisiin sekä työntekijälähettilyyden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Tehtävillä teemahaastatteluilla pyritään vastaamaan seuraaviin osakysymyksiin (tutkimuksen osakysymykset voivat vielä tarkentua tutkimuksen edetessä):

1. Miten organisaatiot hyödyntävät työntekijälähettilyyttä brändin rakentamisessa?
2. Millaiseksi brändin koetaan rakentuvan työntekijälähettilyyden avulla?
3. Millaisiksi ja miten organisaation asiakassuhteiden nähdään muodostuvan työntekijöiden viestinnän kautta?

Tutkimuksessa tutkitaan työntekijälähettilyyttä teemahaastatteluiden kautta, ja haastatteluiden vastaukset analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimusongelmaa lähestytään viestintäalan organisaatioiden kautta. Tutkimukseen haastatellaan viiden eri viestintätoimiston edustajaa.

Teemahaastattelurungon kysymykset on jaoteltu viiteen teemaosioon. Tummennetut kysymykset ovat avainkysymyksiä ja ne pyritään käymään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Sisennetyt kysymykset tarkentavat avainkysymyksiä ja ne käydään läpi haastattelutilanteen mukaan.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Perustiedot, yritys, haastateltavan nimi, nimike ja vastuualue (työtehtävän kuvaus)

TEEMA 1: Työntekijälähettilyyden määrittely

Miten teillä määritellään työntekijälähettilyys?

Millaisessa osassa työntekijälähettilyys on yrityksenne toiminnassa? Miksi työntekijälähettilyys on yrityksenne toiminnan kannalta tärkeää tai miksi se vastaavasti ei ole tärkeää?

TEEMA 2: Työntekijälähettilyyden tavoitteellisuus

Millaisista piirteistä/tekijöistä työntekijälähettilyys syntyy, ja mitkä ovat mielestänne edellytykset työntekijälähettilyydelle?

Mitkä asiat johtavat työntekijälähettilyyteen? Millaisessa roolissa näette yrityksenne sisäisen viestinnän ja sisäisen kulttuurin olevan työntekijälähettilyyden kehittymisessä?

Millaisia tavoitteita teillä on työntekijöiden viestintään ja työntekijälähettilyyteen liittyen?

Onko työntekijälähettilyys osa yrityksenne strategiaa ja tavoitteita vai syntykö työntekijälähettilyys täysin käytännössä, vapaaehtoisesti ja omaaloitteisesti? Mitkä tavoitteistanne on tärkein? Mitä sen saavuttaminen edellyttää työntekijältä entä yritykseltä (työyhteisö, kulttuuri, johtaminen jne.)? Onko teillä konkreettisia käytäntöjä työntekijälähettilyyden kehittämiseksi? Mittaatteko tai seuraatteko työntekijöiden oman viestinnän tehokkuutta? Järjestättekö tavoitteitanne tukevaa koulutusta, ja pyritäänkö työntekijälähettilyyden syntymistä kehittämään? Millaisilla toimilla?

Missä kanavissa/tilanteissa ja muodoissa työntekijät viestivät yrityksestä ulospäin?

Missä kanavissa ja tilanteissa työntekijälähettilyys erityisesti näkyy?

Mitkä kanavat/muodot näette työntekijälähettilyyden kannalta tärkeimmiksi?

Millä kanavilla/muodoilla näkisit olevan eniten vaikutusta yrityksen brändin rakentumiseen?

TEEMA 3: Työntekijälähettilyys yrityskontekstissa**Odotetaanko työntekijän omalta viestinnältä nykypäivänä enemmän kuin aiemmin viestinnän kontekstissa?**

Millaiseksi koette digitaalisuuden ja digialustojen kehittymisen sekä esimerkiksi automaation työntekijälähettilyyden kehittymisessä? Entä miten luulette, että työntekijälähettilyys muovautuu lähitulevaisuudessa?

Millaiseksi näette työntekijälähettilyyden merkityksen erityisesti alan asiantuntijatoimistoissa, kuten viestintätoimistoissa?**Millaiseksi kokisitte työntekijälähettilyyden roolin suuremmassa tai pienemmässä yrityksessä?**

Millaiseksi näkisitte työntekijälähettilyyden eri alan yrityksissä?

TEEMA 4: Työntekijälähettilyys osana brändin rakentumista**Millaiseksi kuvailisitte työntekijän viestinnän potentiaalin brändin rakentumisessa?**

Millainen merkitys on mielestänne työntekijän omalla persoonalla ja viestinnällisillä valmiuksilla? Entä millaisen potentiaalin näette olevan työntekijän omilla verkostoilla, esimerkiksi word-of-mouthin kannalta?

Mikä on ero työntekijän ja brändin oman viestinnän välillä vaikuttavuuden/sitouttavuuden näkökulmasta?

Millaiseksi arvioisitte työntekijän viestinnän vaikuttavuuden? Millä tavoin työntekijöiden viestit erottautuvat yrityksen omista viesteistä?

Millaiseksi koette työntekijälähtöisyyden yrityksen brändin rakentumisen näkökulmasta?

Pidätkö työntekijälähtöisyyttä toimivana viestintä-/brändinrakennuskeinona? Vaikuttaako työntekijälähtöisyys yrityksen brändin rakentumiseen, ja millaisena voimavarana näette työntekijälähtöisyyden osana brändin rakentumista? Millaiseksi koette työntekijälähtöisyyden yrityksen vetovoimaisuuden rakentumisen näkökulmasta, esimerkiksi työnantajakuvan rakentuminen? Millaiseksi koette työntekijälähtöisyyden vaikutuksen yleisesti yrityksen maineen rakentumisen näkökulmasta?

Millaiseksi näette työntekijälähtöisyyden työntekijän omasta näkökulmasta?

Millainen on mielestänne työntekijälähtöisyyden ja henkilöbrändäyksen yhteys?

Millaisia haasteita, ongelmia ja riskejä työntekijälähtöisyydessä mielestänne on?

Miten kuvailisitte epäonnistuneen työntekijälähtöisyyden?

Miten kuvailisitte onnistuneen työntekijälähettilyyden?

TEEMA 5: Työntekijälähettilyys asiakassuhteiden vahvistamisessa

Millaiseksi koette työntekijän työhönsä sitoutumisen ja asiakkaan brändiin sitoutumisen välisen yhteyden?

Millaiseksi näette työntekijälähettilyyden kehittymisen asiakassuhteen ja asiakkaiden sitouttamisen näkökulmasta?

Millaisissa tilanteissa ja millaiseen kohderyhmään työntekijälähettilyys on erityisen tehokasta asiakassuhteen kehittymisen ja brändin rakentumisen näkökulmasta?

Liite 2. Alustava teemahaastattelukutsu

Teen tällä hetkellä pro gradu –tutkielmaa Vaasan yliopistossa aiheenani ”Työntekijälähettilyyden osana brändin vetovoimaisuuden rakentumista”.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation brändin vetovoimaisuutta rakennetaan työntekijälähettilyyden avulla. Aihe on erittäin ajankohtainen, mutta sitä on tutkittu nykyisessä laajuudessaan verrattain vähän.

Tarkastelen tutkielmassani sitä, millaiseksi organisaatiot työntekijöiden oman viestinnän ja työntekijöiden verkostojen potentiaalin näkevät, miten organisaatiot hyödyntävät työntekijälähettilyyttä ja miten brändin koetaan rakentuvan työntekijälähettilyyden kautta. Tutkimuksen teoreettinen pääpaino rakennetaan luomalla ymmärrystä työntekijälähettilyyden taustalla vaikuttavista tekijöistä ja työntekijälähettilyyden viestinnällisistä ja brändin rakentumisen piirteistä.

Otin teihin yhteyttä, sillä lähestyn aihetta viestintäalan asiantuntijaorganisaatioiden näkemysten kautta. Haastattelen tutkimukseen viiden eri viestintätoimiston edustajaa. Olisinkin halunnut tiedustella, olisitteko olleet halukkaita osallistumaan tutkimukseen?

Pyrin tekemään haastattelut joulukuun aikana. Uskoisin haastatteluun menevän noin 60 minuuttia, ja voisin tulla paikan päälle Helsinkiin tekemään haastattelun. Haastateltavan asiantuntijan voitte päättää itse oman harkintanne mukaan. Olen tehnyt haastattelua varten teemarungon, jonka lähetän teille etukäteen, jos olette kiinnostuneita osallistumisesta.

Olisi hienoa, jos voisitte olla mukana! Kerron gradustani mielelläni vielä lisää, jos kaipaatte lisätietoja!

Ystävällisin terveisin, Jasmiina Ruotsila